

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Hyvän työpaikan johtamiskäytännöt -

Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt Suomen parhaissa työpaikoissa

Vastuullinen liiketoiminta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2018

Ohjaajat: Johanna Kujala &

Kirsi Heikkilä-Tammi

Mari Walden-Hartikainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	WALDEN-HARTIKAINEN MARI
Tutkielman nimi:	Hyvän työpaikan johtamiskäytännöt - Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt Suomen parhaissa työpaikoissa
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2018
Avainsanat:	työhyvinvointi, johtamiskäytännöt, työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt, aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Suomen parhaiden työpaikkojen työhyvinvointia tukevaa johtamista ja johtamiskäytäntöjä. Aihealuetta keskitytään tarkastelemaan vähemmän tutkitusta ylimmän johdon näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten Suomen parhaiden työpaikkojen ylimmät johtajat ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen ja miten he tukevat työhyvinvointia johtamiskäytännöillään. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvailemaan miten työhyvinvointia voisi muuttuvassa maailmassa vahvistaa arjen johtamiskäytännöillä. Tutkimus pyrkii lisäämään sekä käytännönläheistä että tieteellistä ymmärrystä tästä aihealueesta. Teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvoinnin määritelmää ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun kohteena ovat lisäksi työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt sekä erilaiset näkökulmat työhyvinvoinnin johtamiseen. Näihin pohjautuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu seitsemästä Suomen Great Place to Workin (GPW) kestopienestyritysten johtajille tehdystä haastattelusta. Aineiston analyysimetodina hyödynnetään laadullista sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tulokset esitetään viiden havainnon kautta. Haastateltavat kokevat, että (1) työhyvinvointi on moniulotteinen ja laaja-alainen kokonaisuus, joka rakentuu jokapäiväisen työn ja johtamisen tuloksena ja huomioidaan yritysten strategiassa tai tavoitteissa. (2) Johtamiskäytännöissä toistuvat kategoriat ovat yhteisöllisyys, fyysinen hyvinvointi, johdon empatia ja yksilön vaikuttamismahdollisuudet. Näitä yhdistävät luottamuksen sekä työn ja hyvinvoinnin esteiden minimoinnin kategoriat. (3) Yhteisöllisyys, yhteinen tekeminen ja johdon osallistuminen ovat tärkeässä roolissa luottamuksen ja työhyvinvoinnin rakentamisessa. Hyvinvoinnin rakentamisen peruselementtejä ovat johtajan taito arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen. (4) Johtamiskäytäntöjen tavoitteena on minimoida työn, hyvinvoinnin ja onnistumisten esteet eli edistää työssä viihtymistä. Haastateltavat kokevat itsensä palvelevaan ja mahdollistavaan rooliin työhyvinvointia luodessa, mutta myös yksilöllä on vastuu hyvinvoinnistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. (5) Kohderyhmä kokee, että työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota ja investoida, koska hyvinvoiva työyhteisö on tuottava työyhteisö ja työhyvinvoinnilla on yrityksissä strateginen merkitys.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan esittää kolme keskeistä huomiota. Ensinnä työhyvinvointi ymmärretään haastateltavien keskuudessa hyvin samansuuntaisesti ja käytännöt, joita kohderyhmä käyttää ovat keskenään linjassa. Suuria ristiriitoja ei johtamiskäytäntöjen piirteissä tule ilmi. Toiseksi muodostuu näkemys siitä, että johtamiskäytännöt perustustuvat pitkälti luottamukseen ja arvostukseen. Johtamisessa on paljon palvelevan ja jaetun johtajuuden piirteitä ja se pyrkii minimoimaan työn ja hyvinvoinnin esteitä. Kolmantena johtopäätöksenä voidaan todeta, että pitkään GPW:n tutkimuksessa mukana olleet yritykset ja niiden johto ovat ehkä tiedostamattaan alkaneet muokata johtamiskäytäntöjään tutkimuksen mittarien ja ihannekuvan mukaiseksi. Se, mitä on mitattu, on alkanut vaikuttamaan johtamiskäytäntöihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää yritysten työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen ja ne tuovat kontribuution tieteellisen tutkimuksen kenttään.

Sisällys

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne.....	7
1.4 Great Place to Work® ja Suomen parhaat työpaikat -tutkimus	10
2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN.....	13
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	13
2.2 Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	17
2.3 Näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen	22
2.3.1 Lainsäädännön vaatimukset.....	22
2.3.2 Yksilön näkökulma: vastuu työhyvinvoinnista	23
2.3.3 Yrityksen näkökulma: työhyvinvoinnin merkitys	24
2.4 Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt	27
2.4.1 Johtaminen, johtajuus ja johtamiskäytännöt.....	27
2.4.2 Työhyvinvointia tukevat johtamistyyli.....	29
2.4.3 Palveleva johtajuus sekä hyveellisyys ja empatia johtajuudessa.....	30
2.4.4 Vuorovaikutteinen ja valmentava johtajuus	31
2.4.5 Jaettu johtajuus	32
2.4.6 Työhyvinvointia samanaikaisesti lisäävät ja vähentävät johtamiskäytännöt.....	33
2.5 Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen viitekehys.....	35
3 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTON KERUU	38
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus	38
3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta.....	38
3.3 Aineiston analyysi	41
4 TULOKSET	44
4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä, tavoitteellisuus ja johtamistavat.....	44
4.2 Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kategoriat ja tulkinta	52
4.2.1 Yhteisöllisyys	52
4.2.2 Fyysisen hyvinvoinnin edistämiskäytännöt.....	55
4.2.3 Empatia, yksilön huomioiminen ja kuunteleminen	58
4.2.4 Yksilön vaikuttamismahdollisuudet	61
4.3 Tulosten yhteenveto	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
5.1 Tieteellinen kontribuutio	73
5.2 Tutkimuksen merkitys.....	75

5.3 Tutkimuksen tulosten arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	77
LÄHDELUETTELO.....	80
LIITTEET	89
LIITE 1: Kutsu tutkimukseen.....	89
LIITE 2: Haastatteluiden runko.....	90

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Maailmassa on käynnissä perusteellinen muutos, joka vaikuttaa kaiken työn ja johtamisen luonteeseen (Wheatley, 2001; Hamel, 2007). Useimmissa johtamisen tutkimuksissa johtamisen tulevaisuuden haasteiksi on määritelty globalisaatio, teknologian kehitys ja demografinen muutos sekä työympäristön, urapolkujen ja ihmisten arvojen muutos (Hamel, 2007; Harrington & Ladge, 2009; O'Brien & Robertson, 2009). Globaali taloudellinen taantuma on johtanut osaltaan siihen, että yleinen mielenkiinto yritysten johtamista ja taloudellista tuottavuutta kohtaan on kasvanut. Työelämässä on tapahtumassa iso murros johtajuuden suhteen. Viime vuosien taloudellinen tilanne on herättänyt tutkijat määrittelemään uusia pehmeämpiä, eettisen johtajuuden tyylejä. Tämän päivän tärkeä keskustelun aihe yritysmaailmassa on johtajan ja alaisen suhde. Eettisellä johtajuudella nähdään olevan sekä suora, että epäsuora vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen (Mulki, Jaramillo & Locander, 2009) ja affektiiviseen sitoutumiseen (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009). Maailman muuttuessa myös johtamistyylien on muututtava.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2013) mukaan johtamisen kehittäminen on tärkeimpiä asioita suomalaisen työelämän kehittämisessä. Jotta työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä voitaisiin kohdistaa paremmin, tulisi ymmärtää työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys liiketoiminnalle ja sitoa se yrityksen strategiaan. Se miten ihmisiä organisaatiossa johdetaan, on yksi tärkeistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kirmeyer & Dougherty, 1988; Fried & Tiegs, 1993; Moyle, 1998; Gardner & O'Driscoll, 2007; Baptiste, 2008). Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2014) mukaan vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua. Tähän on päädytty, kun johtamisen edellytyksiksi on nostettu johtamisprosessin normaalit elementit eli tavoitteet, sisällön määrittäminen, resurssit, suunnitelmat ja seuranta (Aura ym., 2014).

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti merkittävä tekijä. Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan on oleellista huomata, että yritykset eivät toimi yhteiskunnasta erillisenä saarekkeena, vaan kytkeytyvät ympäröivään yhteiskuntaan monin eri tavoin. Työhyvinvointi vaikuttaa talouteen ja tehokkuuteen, mutta on tärkeää myös eettisesti, toiminnallisesti ja yritysten kilpailukyvyn sekä menestymisen näkökulmasta. Viime vuosina työhyvinvointikeskustelussa on kiinnitetty paljon huomiota etenkin työssä jaksamiseen ja työurien pidentämiseen. Jaksamisongelmia on työurien alku- ja loppupäissä. Lisäksi

väestön ikääntyminen heikentää jatkuvasti taloudellista huoltosuhdetta. (Virtanen & Sinokki, 2014.) Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työ antaa merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa. Työssäkävät ovat nykyisin keskimäärin terveempiä kuin työelämän ulkopuolella olevat. Julkistalouden haasteet ovat luoneet paineita varsinkin julkisen sektorin johtamiselle. Uusina työhyvinvointitutkimuksen alueina näkyvätkin voimavaralähtöinen työhyvinvointiajattelu, positiivinen organisaatiopsykologia ja työn imu (Heikkilä-Tammi & Manka, 2010).

Henkilöstö on yrityksen liiketoiminnalle välttämätön. Se ei ainoastaan vaikuta yrityksen toimintaan ja menestykseen, vaan myös mahdollistaa sen. Siten henkilöstö on yksi yrityksen ensisijaisista sidosryhmistä. Turvatakseen oman toimintansa jatkuvuuden ja kannattavuuden yritysten johdon on ajateltava työntekijöiden hyvinvointia ja kohdeltava heitä tavalla, joka kannustaa sitoutumaan ja hakeutumaan yritykseen. (Clarkson, 1995.) Tutkimukset indikoivat, että työntekijöiden hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen ja selviytymiseen, sairauden- ja terveydenhuoltokulujen vaikutuksesta (Danna & Griffin, 1999), poissaolojen, vaihtuvuuden ja harkinnanvaraisen väkivallan vuoksi (Spector, 1997), yrityskansalaisuuden (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) ja työsuorituksen kautta (Wright & Cropanzano, 2000; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Huolestuttavaa tietoa on, että työnteon koettu mielekkyys on heikentynyt 2000-luvulla, kun vielä edellisellä vuosikymmenellä tilanne on ollut parempi (Antila, 2006). Työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen, työtapaturmien, työkyvyttömyyseläkkeiden ja edellä mainittujen sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannuksiin, jotka ovat Suomessa vuosittain 40 miljardia euroa (Työterveyslaitos, 2013). Nämä edellä esitellyt asiat osoittavat, että työhyvinvointia tukevalla johtamisella ja johtamiskäytännöillä on yhteiskunnallista merkitystä.

Työhyvinvointi, johtaminen ja johtamiskäytännöt ovat vaikeasti määriteltäviä ja mitattavia käsitteitä. Työ merkitsee ihmisten hyvinvoinnissa erilaisia asioita riippuen monista väliin tulevista seikoista, kuten koulutustaustasta, iästä, asuinympäristöstä ja sosiaalisesta asemasta (Virtanen & Sinokki, 2014, 27). Haasteena työhyvinvoinnin tutkimuksessa on myös työntekijöiden subjektiivinen näkemys siitä, millaista työhyvinvointi on. Johtajalla ja esimiehellä on oleellinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tavoitteiden saavuttamisessa erityisesti esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa roolissa, mutta vastuu on myös työntekijällä. Hyvällä johtamisella ylläpidetään ja edistetään henkilöstön onnistumista ja innostumista työstään. Tärkeä lähtökohta johtajan ammattitaidossa on halu ja kyky ihmisten arvostamisen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen, jotka luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen. (Virtanen & Sinokki, 2014, 147.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan hyvän työpaikan johtamiskäytäntöjä. Tutkielmassa kuvataan aihealueesta aiemmin tehtyä tutkimusta ja teoriaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty tammi-helmikuussa 2016 seitsemän Suomen Great Place to Workin (myöhemmin GPW) kestomennestyjäyrityksen ylimmän johtohenkilön haastatteluista. Nämä yritykset ovat olleet vähintään viisi vuotta GPW:n menestyneiden yritysten joukossa.

Työn ja hyvinvoinnin tutkimusteemat ovat sekä akateemisen- että yritysmaailman mielenkiinnon kohteena niin Suomessa kuin kansainvälisesti (Grant, Christianson & Price, 2007; Virtanen & Sinokki, 2014). Johtajien omaa näkökulmaa työhyvinvointia tukeviin johtamiskäytäntöihin ei ole työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa juuri käsitelty, eikä työhyvinvointia tukeville käytäntöjen luokittelulle ole hyväksyttyä teoriaa. Esimerkiksi Koiij, Guest, Clinton, Knight, Jansen ja Dikkers (2013) sekä Guest (2017) tuovat ilmi, että hyväksyttyä teoriaa siitä, kuinka työhyvinvointia tukevat HR-käytännöt tulisi luokitella, ei ole. Eri tutkijat luokittelevat käytäntöjä eri tavoin, riippuen heidän näkökulmistaan. Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii tuomaan kontribuution näihin teemoihin, lisäämällä tietoa työntekijöiden hyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista haastattelututkimusta. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan esiin, että johtamisen ajattelu lähtee usein ongelmien poistamiseen keskittymisestä. Tässä tutkimuksessa keskitytään sen sijaan hyvään johtamiseen ja kuvaillaan miten työhyvinvointia voisi muuttuvassa maailmassa vahvistaa arjen johtamiskäytännöillä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää Suomen parhaiden työpaikkojen työhyvinvointia tukevaa johtamista ja johtamiskäytäntöjä. Tutkimus toteutetaan laadullisena. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä, miten Suomen parhaiden työpaikkojen ylimmät johtajat ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen ja miten he tukevat työhyvinvointia johtamiskäytännöillään. Tarkastelun kohteena on työhyvinvointia tukeva johtaminen Suomen GPW:n seitsemän kestomennestyjäyrityksen ylimmän johdon näkökulmasta.

Tämän aineiston pohjalta pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Miten työhyvinvointi ymmärretään ja miten sitä tuetaan ylimmän johdon johtamiskäytännöillä Suomen parhaissa työpaikoissa?*

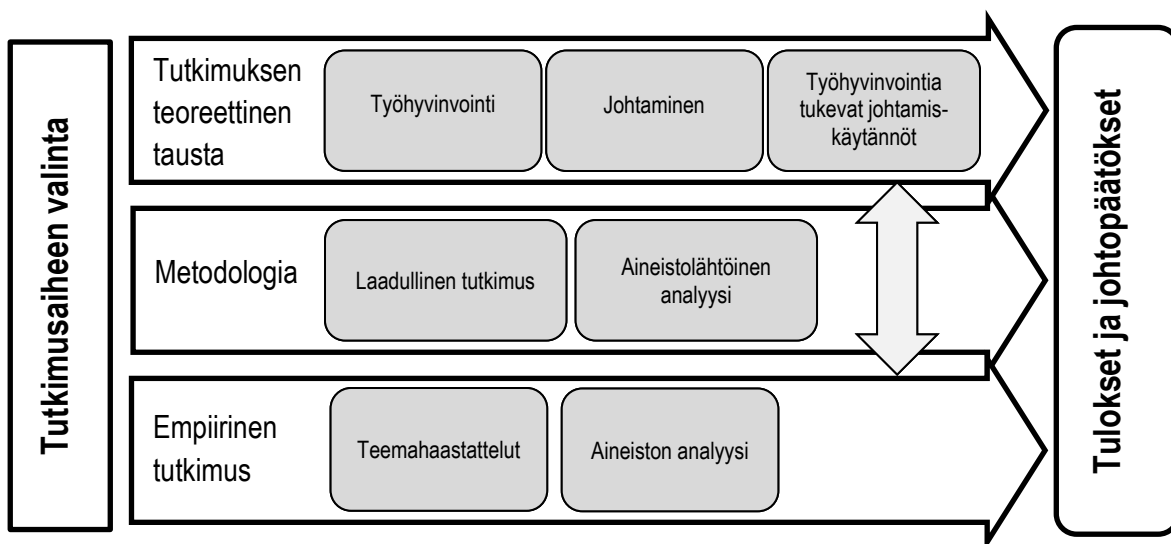
Tutkimuskysymys ei ollut tiedossa kovin täsmällisesti heti tutkimusprojektin alussa. Se muuttui ja tarkentui tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus tutkimuksen empiiristä aineistoa hyödyntäen. Tutkimuksen taustana tarkastellaan aikaisempaa aihealueesta tehtyä tutkimusta ja teoriaa työhyvinvoinnin ja työntekijöiden hyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kentässä. Tämän kokonaisuuden avulla pyritään saamaan tietoa johtamiskäytännöistä, jotka tukevat työhyvinvointia ja sen kehittämistä työpaikoilla.

Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa kohderyhmän haastattelut, joita analysoidaan ja tutkimuksen johtopäätöksissä peilataan teorian viitekehystä hyödyntäen. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan kuva siitä, *miten työhyvinvointi kohderyhmässä ymmärretään*. Haastatteluiden kautta pyritään myös muodostamaan kuva siitä, *miten työhyvinvointia tuetaan ylimmän johdon johtamiskäytännöillä ja minkälaisia työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä Suomen parhaissa työpaikoissa käytetään*. Perusoletuksena on, että tutkimuksen kohderyhmässä työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä pidetään hyvää huolta ja että työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ja hyvinvointiin investoiminen edesauttavat kestävää ja kannattavaa liiketoimintaa. Tutkimusta ohjaa myös ennakkokäsitys siitä, että työhyvinvointia tukeviin johtamiskäytäntöihin vaikuttaa oleellisesti se, kuinka organisaation arvot ja strategiset tavoitteet tukevat työhyvinvointia lisääviä johtamiskäytäntöjä, miten työhyvinvoinnin käsite mielletään ja kuinka sitoutunutta ylimmät johtohenkilöt siihen ovat. Tutkimuskysymykset rakentuvat aikaisemman teorian perusteella ja aineisto kootaan luonnollisissa haastattelutilanteissa, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (ks. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157; Hirsijärvi & Hurme, 2011, 10).

1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tämän tutkimuksen aihealue nousi esiin pitkälti mielenkiintoni ja innostukseni kautta syksyn 2015 aikana. Huomasin aiheelle olevan kysyntää sekä yritysmaailman että yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Kirjallisuuskatsauksen myötä tutkimus keskittyi tarkastelemaan ylimmän johdon näkökulmasta tehtyä työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimusta sekä työhyvinvointia tukevia

johtamiskäytäntöjä. Tekemäni kirjallisuuskatsaus osoitti, että työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa johtajien omaa näkökulmaa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen ei ole juuri käsitelty. Tuli myös esiin, että työhyvinvointia tukeville käytäntöjen luokittelulle ei ole yhtä hyväksyttyä teoriaa. Esimerkiksi Koiij ym. (2013) ja Guest (2017) tuovat artikkeleissaan ilmi, että ei ole hyväksyttyä teoriaa siitä, kuinka työhyvinvointia tukevat HR-käytännöt tulisi luokitella. Eri tutkijat luokittelevat käytäntöjä eri tavoin, riippuen heidän näkökulmistaan (ks. Boselie, Dietz & Boom, 2005). Tutkimusaiheen valinnalla pyrin tuomaan kontribuutiota näihin aukkoihin, lisäämällä tietoa työhyvinvoinnin tutkimuksen kenttään työntekijöiden hyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna, laadullista haastattelututkimusta hyödyntäen. Kuviossa 1 esitetään tutkimuksen toteutus.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Kuviosta 1 selviää tutkimuksen kulku, joka toteutettiin laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan joustavasti ja suunnitelmia olosuhteiden mukaan muuttaen (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 160). Tutkimus alkoi työhyvinvoinnin ja sitä tukevien johtamiskäytäntöjen kirjallisuuteen perehtymisellä. Perehdyin aiempaan tutkimukseen laajan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että työhyvinvoinnin tutkimuksen monitieteisyys ja eri näkökulmat luovat tutkimuksen kenttään moniulotteisuutta ja syvyyttä. Tämän monimuotoisuuden tarkastelun kautta muodostin näkemyksen työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista johtamiskäytännöistä ja niiden laajemmasta kontekstista, mikä oli oleellista ja tärkeää tutkimuksen toteuttamisen lähtökohtana. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui johtaminen ja työhyvinvointi työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen näkökulmasta.

Saatuani tiedon mahdollisuudesta haastatella Suomen parhaiden työpaikkojen ylintä johtoa, tutkimukselle parhaimmaksi metodiksi osoittautui laadullinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastatteluiden avulla pyrin luomaan kattavan kuvan työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä ja löytämään vastauksia selventämään tutkimuskysymystä. Aineiston hankinta teemahaastatteluiden avulla mahdollisti haastateltavien näkökulmien ja ”äänen” esiin sekä huomatuksi tulemisen, mikä on edellytys kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen luomisessa todellisesta maailmasta (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 160). Tutkimuksen tavoitteena oli hyödyntää mahdollisimman paljon empiiriseen tutkimukseen perustuvaa tutkimusaineistoa ja siten tehdä näkyväksi se, mitä johtamiskäytäntöjen piirissä konkreettisesti tapahtuu. Tämä tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 157). Henkilöstön näkökulmasta tehtyä tutkimusta löytyy runsaasti, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan vähemmän tutkittua ylimmän johdon näkökulmaa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin teemahaastatteluiden avulla selkeyttämään kokonaisvaltaista kuvaa ja ymmärrystä siitä, miten kohderyhmä määrittelee työhyvinvoinnin ja minkälaisia työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä näissä Suomen parhaissa työpaikoissa käytetään. Tutkimuksen kokonaisvaltainen luonne ja haastatteluiden todelliset tilanteet ovat tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 160). Kohderyhmälle, eli Suomen parhaiden yritysten kestenenestyjille, lähetettiin haastattelupyynnöt (15 kpl) marraskuussa 2015 ja haastattelu toteutettiin seitsemän yrityksen ylimmän johdon henkilön kanssa tammi-helmikuussa 2016. Kohderyhmälle lähetetty kutsu tutkimukseen löytyy liitteenä 1.

Tutkimuksen analyysimetodina hyödynsin laadullista sisällönanalyysiä. Tämä toi parhaiten vastauksen työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kuvaamiseksi. Sisällönanalyysillä tutkimuksessa muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset aihetta koskeviin aiempiin tutkimustuloksiin ja laajempaan kontekstiin (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105). Analysoinnin alussa litteroin haastatteluaineiston tarkkaan, minkä jälkeen tutustuin siihen tarkastelemalla sitä huolellisesti useaan otteeseen. Litteroinnin jälkeen etenin analyysivaiheeseen, jonka toteutin aineistolähtöisesti aineistosta havaittujen teemojen mukaisesti. Analysoinnin tarkoituksena oli luoda aineistosta systemaattinen kuva, etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Analysoinnin myötä etenin tulkitaan ja tulosten yhteenvetoon. Lopuksi johtopäätöksissä tarkastelin tuloksia työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä tarkastelevan aiemman tutkimuksen pohjalta luodun viitekehyksen avulla, tuoden esille tieteellisen kontribuution. Johtopäätöksissä tarkastelin myös tutkimuksen ja tulosten merkitystä, arvioin tuloksia ja ehdotin jatkotutkimusehdotuksia.

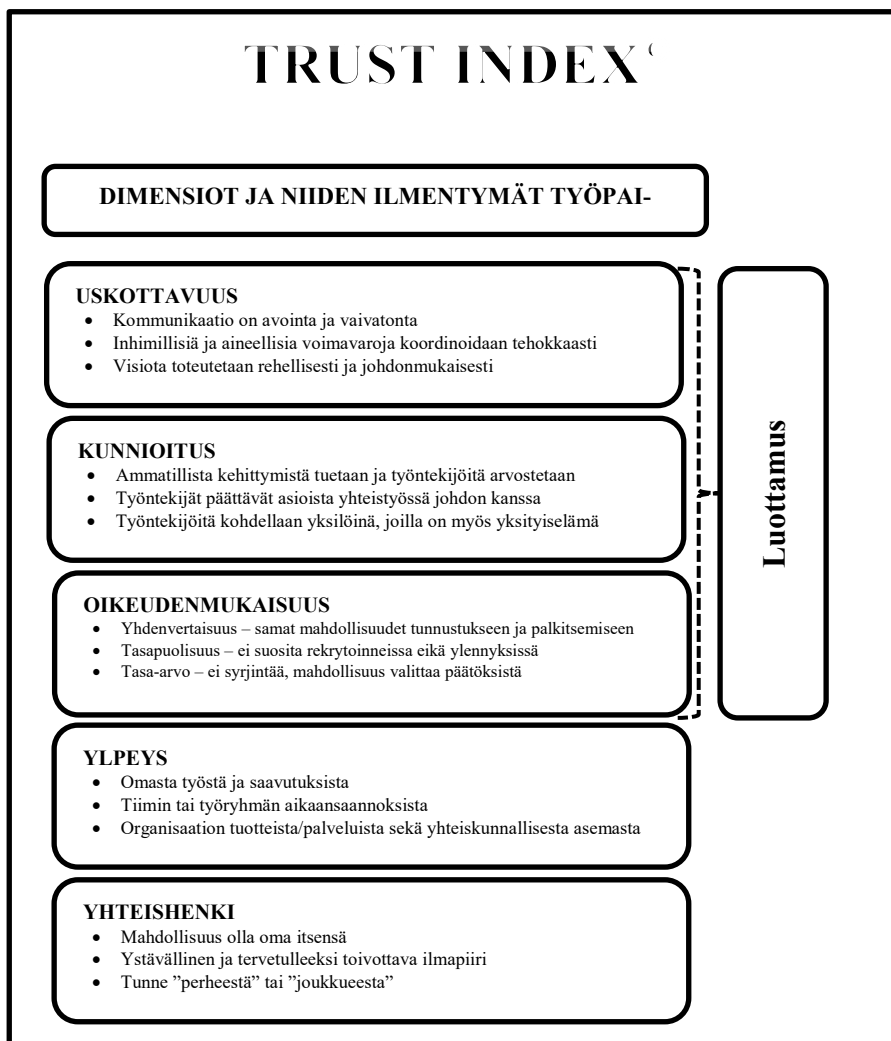
Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä luvusta. Alussa johdannossa tarkastellaan tutkimuksen kohdetta, sen taustaa ja merkitystä, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä sekä tutkimusprosessin kulkua ja Suomen Great Place to Workia yrityksenä sekä Suomen parhaat työpaikat -tutkimusta. Toinen luku käsittelee teoreettista taustaa keskittyen työhyvinvoinnin määritelmään, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja näkökulmiin sekä työhyvinvointia tukeviin johtamiskäytäntöihin. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa kuvataan valitut tutkimusmenetelmät sekä kohderyhmä ja tutkimusprosessin toteutuksen vaiheet. Neljännessä luvussa kuvaillaan, teemoitellaan ja tulkitaan ylimmän johdon haastattelusta saatua empiiristä aineistoa aineistolähtöisesti. Viidennessä luvussa tarkastellaan empiirisestä aineistosta tehtyjä löydöksiä suhteessa kirjallisuuskatsauksesta tehtyihin löydöksiin. Tämän viimeisen luvun tarkoituksena on esittää tutkimuksen johtopäätökset.

1.4 Great Place to Work® ja Suomen parhaat työpaikat -tutkimus

Suomen parhaat työpaikat, Great Place to Work® on kansainvälinen tuotemerkki. Suomessa sitä edustaa GPW Institute Finland Oy, joka on toiminut vuodesta 2002 lähtien. Se tutkii vuosittain noin 160 mukaan ilmoittautunutta organisaatiota ja julkaisee vuosittain TOP50, Suomen parasta työpaikkaa yhteistyössä Talouselämä-lehden kanssa. Great Place to Work® toimii yhteistyössä lukuisten maailman innovatiivisimpien ja menestyneimpien yritysten kanssa tutkiakseen ja luodakseen parhaita työpaikkoja. Great Place to Work® toimii vuosittain yli 7000 organisaation kanssa tutkien yli 12 miljoonan työntekijän työpaikkoja. Parhaat työpaikat -lista julkaistaan yli 25 miljoonan ihmisen lukijakunnalle maailman tärkeimmissä uutismedioissa. Tämä neuvontatyön ja kattavan julkisuuden yhdistelmä on keskeistä sen missiolle parantaa yhteiskuntaa, auttamalla organisaatioita kehittämään parempia työpaikkoja. (Great Place to Work® Finland, 2016a.)

Suomen parhaat työpaikat tutkimuksessa hyödynnetään kahta eri tutkimusta. Tutkimus koostuu Culture Audit© -analyysistä ja Trust Index© -henkilöstökyselystä. Culture Audit© -analyysissä tutkitaan millaisin tavoin ja rakentein organisaation ylin johto ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä kulttuuriaan. Trust Index© -henkilöstökyselyllä kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia ja luottamusta työpaikkaansa. Työntekijöiden kokemukset muodostavat 2/3 ja johtamiskäytännöt 1/3 tutkimuksen pisteytyksestä. (Great Place to Work® Finland, 2016b.)

Trust Index© -kysely on vuodesta 2002 toteutettu Suomessa lähes samansisältöisenä. Sen globaali Trust Index© -kyselypatteristo on identtinen maailmanlaajuisesti, mikä mahdollistaa yritysten välisen benchmarkauksen. Trust Index© -kysely pohjautuu laajaan tutkimukseen parhaiden työpaikkojen keskeisistä elementeistä. Tutkimuksen viiden dimension: (1) johdon uskottavuus, (2) henkilöstön kunnioittaminen, (3) oikeudenmukaisuus, (4) ylpeys ja (5) yhteishenki, sisältöä avaa oheinen kuvio 2. Trust Index© -kyselypatteristoa ei lähtökohtaisesti luovuteta eteenpäin, eikä sitä julkaista sellaiseenaan koskaan. (Great Place to Work® Finland, 2016c.)



Kuvio 2. Trust Index© (Great Place to Work® Finland, 2016b).

Tutkimuksen kokonais- Trust Index© eli kyselyn 58 väittämän keskimääräinen Trust Index©, toimii yhtenä tutkimuksen kohderyhmän valintaperusteena. Tämä luku kuvaa Hyvän työpaikan kokemusta kokonaisuudessaan. Koko kysymyspatteristo nojautuu tutkittuun Hyvän työpaikan malliin, jolla tutkitaan ihmisiä noin 50 maassa globaalisti vuosittain. GPW:n tutkimustuloksien kokonais- Trust

Index©it toimivat tutkimukseni kohderyhmän valinta- ja määrittelyperusteena. Tutkimuksessani tarkastellaan työhyvinvointia tukevia käytäntöjä tutkimuksen kestomenestyjäyritysten ylimmän johdon näkökulmasta.

Vuonna 2015 nämä 50 Suomen parasta työpaikkaa kasvoivat jopa yli 15 prosenttia ja saivat lähes 70 000 työhakemusta, joka on lähes kahdeksan prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Ne loivat Suomeen 806 uutta työpaikkaa. Tämän lisäksi niiden sairauspoissaolot olivat keskimäärin 2,3 prosenttia ja lähtövaihtuvuus vain noin 6,9 prosenttia. (Great Place to Work® Finland, 2016d.) Nämä tunnusluvut osoittavat yritysten kasvaneen taloudellisessa taantumassa ja että yritysten johto voi rakentaa hyvää liiketoimintaa haastavinakin aikoina luottamuksen ja arvostuksen kautta. Tutkimus on tunnettu sekä yritysmaailman että tieteentekijöiden keskuudessa. Esimerkiksi Grant ym. (2007) tuovat esille artikkelissaan Great Place to Work® instituutin työntekijöiden hyvinvointia tarkastelevan tutkimuksen, jonka tarkoituksena on parantaa työntekijöiden elämänlaatua. Tämä osoittaa Great Place to Work®:in tutkimuksen olevan tunnettu myös tieteenmaailmassa.

2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi ja työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu paljon. Suomessa vuosina 2010–2013 työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen olennaisia aiheita ovat olleet esimerkiksi työstressi, työuupumus, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydet ja työn ja perheen yhteensovittaminen, samoin kuin varhainen eläköityminen, positiivinen sekä voimavarakeskeinen näkökulma työhyvinvointiin. Tutkijoiden mukaan yritys- ja organisaatiokulttuuriin, johtamiseen sekä tukijärjestelmiin liittyvät tutkimustavoitteet näyttäisivät jääneen vähemmälle huomiolle. (Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine, 2014.) Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen ovat alkaneet yli sata vuotta sitten työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Työhyvinvointitoiminnan suunta on kehittynyt työsuojelusta, terveyden ja työkyvyn sekä osaamisen ylläpidon kautta laaja-alaiseksi työhyvinvoinnista huolehtimiseksi. (Heikkilä-Tammi & Manka, 2010.)

Laineen (2013, 21) mukaan: ”Työhyvinvoinnin käsitteellinen ala on laajentunut perinteisestä työkyynäkökulmasta koskemaan koko työelämän laatua.” Vuosikymmenten saatossa yksilön sijasta on siirrytty enemmänkin koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin näkökulmaan. Tutkimuksessa tarve tieteidenvälisyyteen on myös kasvanut. (Heikkilä-Tammi & Manka, 2010.) Laineen (2013) väitöskirjan tuloksissa havaittiin, että viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kotimaisissa tieteellisissä artikkeleissa työhyvinvointia ilmiönä ja siihen liittyvää metateoriaa ei ole juurikaan esiintynyt. Työhyvinvoinnin määrittely puuttuu lähes kokonaan. Laineen (2013) mukaan huomionarvoista olivat myös liiketaloustieteellisen näkökulman puuttuminen kokonaan ja yhteiskuntatieteellisten näkökulmien harvalukuisuus.

Työhyvinvoinnille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Määrittelemisen riippuu näkökulmasta, josta aihetta lähestytään ja mitä halutaan painottaa. Myös aihealueen monitieteisyys ja niiden lähestymistavat määrittelevät työhyvinvoinnin eri tavoin. Sosiologi Tero Mami (2009, 20–30) lähestyy työhyvinvoinnin käsitettä neljästä suunnasta. Ensimmäinen objektiivinen aineellisten piirteiden näkökulma keskittyy esimerkiksi palkkaan tai työsuhteen keston. Kaksi seuraavaa näkökulmaa kuvaavat työn subjektiivista kokemista: hyvinvointiin vaikuttavat samanaikaisesti työtyytyväisyyden ulottuvuus sekä kielteisempi työstressistä tai uupumuksesta kertova ulottuvuus. Neljäntenä

työhyvinvoinnin ulottuvuutena Mamia pitää sosiaalista ulottuvuutta eli työyhteisön ilmapiirin ja johtamiseen viittaavaa näkökulmaa. Hän tuo myös esille ajatuksen, että työssä onnistumiset ja nimenomaan kokonaisten työprojektien toteuttaminen tuottavat tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, eikä päinvastoin. Tässä tutkimuksessa puhutaan siten monessa kohtaa hyvästä työstä ja hyvästä johtamisesta työhyvinvoinnin ohella viitaten samaan työhyvinvoinnin kokonaisuuteen.

Työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä suhteellisen uusi. Se on yleistynyt 1990-luvun puolen välin jälkeen. (Tarkkonen, 2012.) Työhyvinvoinnin rinnalla käytetään paljon myös muita käsitteitä. Esimerkiksi Kansainvälisen työjärjestö ILO:n ja EU:n mukaan voidaan puhua hyvästä työstä (decent work) ja työ- ja elinkeinoministeriön mukaan luovasta työotteesta ja työelämän laadusta (Pyöriä, 2012). Julkisuudessa näitä ei kuitenkaan juurikaan käytetä. Eri maissa työhyvinvoinnin määritelmällä on erilaisia painotuksia, johtuen muun muassa eroista hyvinvointivaltion laajuudessa, työmarkkinoiden sekä tuotannon rakenteesta. (Pyöriä, 2012, 26.) Nakarin (1994) mukaan hyvästä työstä puhutaan usein myös työelämän laatuna. Sen voidaan ajatella koostuvan yksilön tyytyväisyydestä ja motivaatiosta sekä työn sisällöstä ja työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta. Työelämän laatuun yhteydessä oleviksi tekijöiksi on nimetty myös vuorovaikutus ja tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet, työn kehittävyys sekä kielteisinä tekijöinä muun muassa kiire ja työpaine. Työntekijän koherenssin tunne on tärkeää: työn tulisi olla tekijälleen ymmärrettävää, hallittavaa ja merkityksellistä (Kira, 2003). Työelämän laatua voidaan hyvänä, kun edellä mainitut seikat ovat kunnossa (Pyöriä, 2012, 81).

Grant ym. (2007) määrittelevät työhyvinvoinnin laaja-alaisesti kokonaisvaltaisena laatuna, joka ilmenee työntekijän kokemuksessa ja toiminnassa työssä. He määrittelevät työhyvinvoinnin kolmen ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat fyysinen hyvinvointi (health), psyykkinen hyvinvointi (happiness) ja sosiaalinen hyvinvointi (relationships). Tämä holistinen määritelmä perustuu terveydenhuollon, filosofian, psykologian ja sosiologian kirjallisuuteen ja kattaa nämä hyvinvoinnin kolme ulottuvuutta. Työntekijöiden hyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus moninaisine piirteineen. Samalla linjalla tämän määritelmän kanssa ovat myös Koiij ym. (2013). He käyttävät myös tätä kokonaisvaltaista määritelmää, jossa työntekijän hyvinvointi nähdään työntekijöiden kokonaisvaltaisena kokemuksena tai tunteena sekä työtä että organisaatiota kohtaan. He hyödyntävät tutkimuksessaan työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueita.

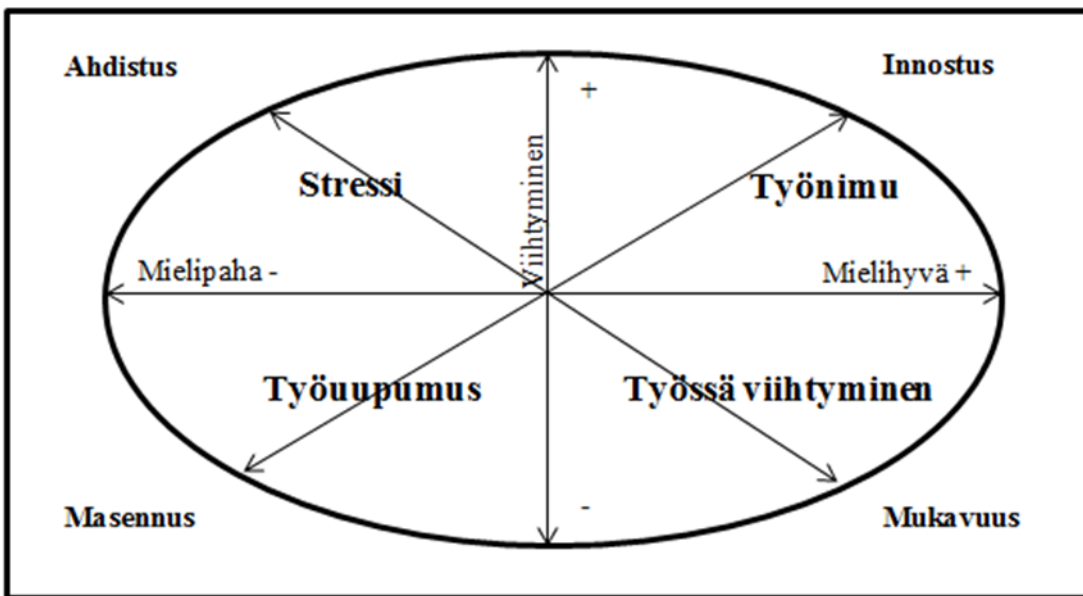
Työterveyslaitoksen määritelmä käsitteelle on seuraavanlainen: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä

ja työyhteisössä.” Työterveyslaitoksen työhyvinvointiin liittyneen Euroopan Unionin Progress -ohjelman hankkeen (1.1.–31.12.2008) päätavoitteena oli uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli. Tämän tuloksena syntyi työhyvinvoinnille määritelmä: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Anttonen & Räsänen, 2009, 18.) Tämä määritelmä huomioi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden ja yhteyden tuloksellisuuteen. Määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työpaikkojen hyvinvoinnin, turvallisuuden ja terveyden parantamista kokonaisvaltaisilla toimenpiteillä, joilla samanaikaisesti edistetään yrityksen tuottavuutta ja menestymistä (Anttonen & Räsänen, 2009, 30). Jotta työhyvinvointi voi olla strateginen menestystekijä, tulee sillä olla organisaation strategioista johdetut tavoitteet (Manka, 2015). Myös Manka ym. (2012) toteavat, että henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, jota tulisi johtaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Johdon kannattaa luoda tavoitteet, miettiä toimenpiteet ja tunnustukset niiden arvioimiseksi ja saavuttamiseksi. Leskisen ja Hultin (2010, 102) mukaan työnantaja resursoi työhyvinvoinnin edistämiseen, jos se kokee työhyvinvoinnin ja sen parantamisen edistävän liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.

Työhyvinvointi ymmärretään nykyään laaja-alaisena ilmiönä. Modernein näkemys on ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, minkä mukaan työn organisoimisen, esimiestoiminnan, työorganisaation tai ryhmän toiminnan kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän oppimisen mahdollistajina ja muutossyökyksen käynnistäjinä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007.) Marja-Liisa Mankan (2012) määritelmä työhyvinvoinnille on seuraava: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilön terveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi.”

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallissa työhyvinvointi on jaettu siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Warrin (1999) affektiivisen hyvinvoinnin tieteellistä luokittelua soveltaen työn imu kuvaa mielihyvän täyteistä, positiivista virittymistä työssä ja innostuneisuutta (Hakanen, 2004). Mielihyvääksellä on suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä ja siten kuvio on ellipsin muotoinen. Mielihyvä-mielipaha -ulottuvuutta tutkitaankin työtyytyväisyytenä. Korkea virittyneisyys, mutta vähäinen mielihyvä kuvaavat stressiä. Työssä viihtyminen ja rentoutuneisuus taas

sisältävät mielihyvää, mutta vähäistä aktivaatiota. Työn imu tarkoittaa positiivista motivaatio- ja tunteutymyksen tilaa, jota luonnehtivat työhön uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. (Hakanen, 2004.) Tuntiessaan työn imua työntekijän motivaatio on korkealla ja hän kokee pitkäkestoisen myönteisen tunnetilan. Työn imua kokeva henkilö on tuottava ja aikaansaava sekä toimii vapaa-ajallaankin työpaikkansa ja kollegoidensa hyväksi. Hän nauttii ja on ylpeä työstään, kokee työnsä mielekkääksi ja on sisukas vastoinkäymistenkin kohdalla. (Hakanen, 2009.) Alla oleva kuvio 3 selventää henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemista.



Kuvio 3. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Warr, 1999; soveltaen Hakanen, 2004).

Kuviosta selviää henkilökohtaiseen työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja osatekijät, joista työn imun osa-alueen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kanssa. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta ja työhyvinvointiin panostaminen tulee moninkertaisena takaisin. (Hakanen, 2004.)

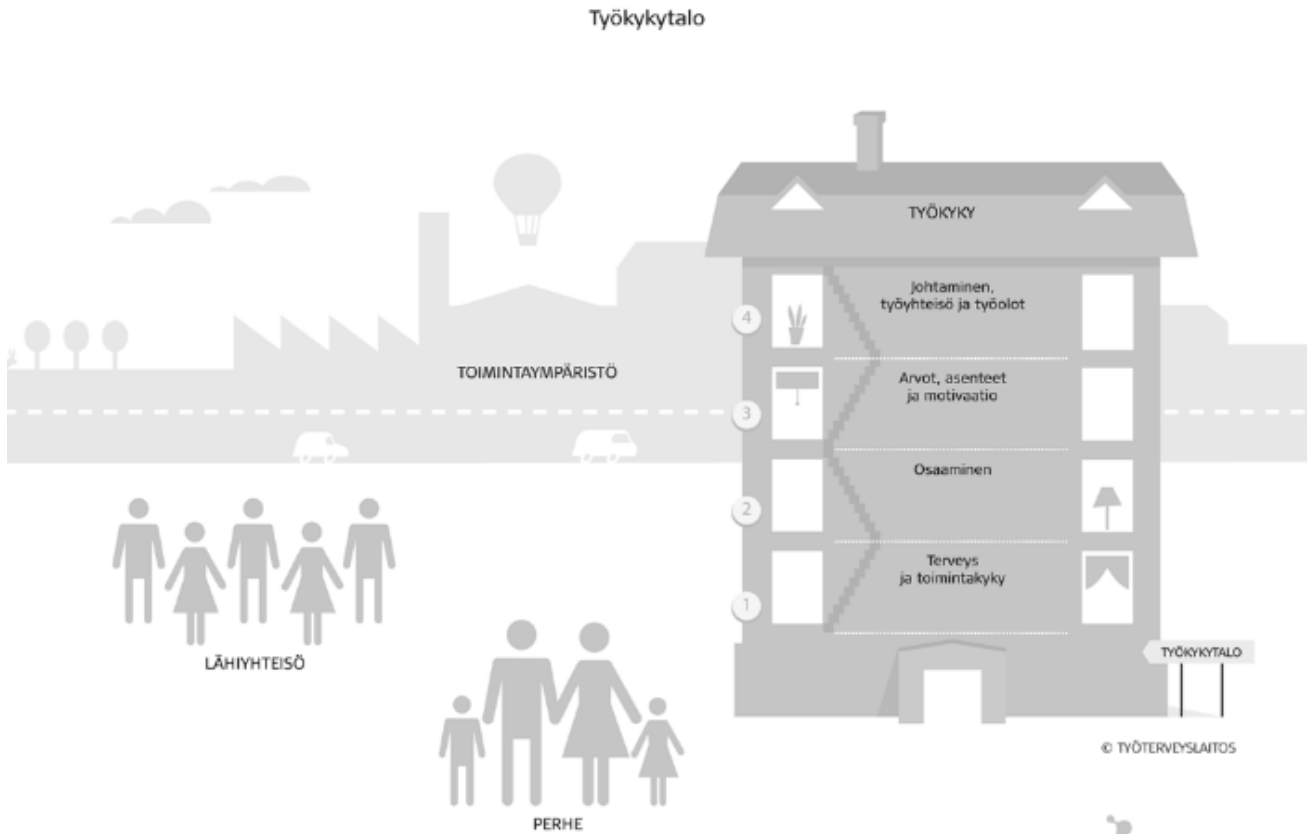
Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi kuvataan Mankan (2012) ja Grant ym. (2007) määritelmän mukaisesti laaja-alaisesti kokonaisvaltaisena laatuina, joka ilmenee työntekijän kokemuksessa ja toiminnassa työssä. Siihen kuuluu yksilöön itseensä, työyhteisöön ja yritykseen liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta, työn organisoinnista, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito kuuluvat sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantaja on vastuussa hyvästä johtamisesta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja työympäristön turvallisuudesta. Työntekijällä on myös

osaltaan vastuu työyhteisötaitojen kautta työyhteisön myönteisestä ilmapiiristä, ammatillisen osaamisensa ja oman työkykynsä ylläpitämisestä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010.)

2.2 Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Työhyvinvointi ja työkyky käsitteet usein sekoitetaan keskenään, sillä näille ei ole yhtä hyväksyttyä ja yhtenäistä määritelmää. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat määrittelyiltään hyvin lähellä toisiaan. Työhyvinvoinnilla kuvataan työntekijöiden työssä viihtymistä ja elämän laatua. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2006, 20.) Gould ym. (2006, 20) esittävätkin, että useat työpaikat ovat korvanneet työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin käsitteellä. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden elämän laatua ja työssä viihtymistä, joka voi ilmetä työn imuna. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työkyvyn säilymiseen ja työssä jaksamiseen. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat tuoneet esille varsinkin Ilmarisen työkykytalo-malli sekä Mankan työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys.

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Juhani Ilmarinen on kehittänyt tämän työkykytalo-mallin. Malli perustuu työkykyyn vaikuttavien, yksilön työkyvyn rakentumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksiin. Talon neljä kerrosta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Työkykytalon kolmessa alimmaisessa kerroksessa sijaitsevat yksilön henkilökohtaiset voimavarat ja neljännessä kerroksessa itse työ, työolot sekä johtaminen. Tavoitteena työkyvyn kannalta on, että työn ja voimavarojen välillä vallitsee mahdollisimman hyvä tasapaino. (TTK, 2017.)



Kuvio 4. Työkykytalo-malli työhyvinvoinnin perustana (TTK, Työturvallisuuskeskus, 2017).

Tässä työkykytalossa terveys ja toimintakyky ovat talon perusta. Terveys, psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky luovat pohjan työkyvylle. Talon toisen kerroksen osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän kerroksen merkitys ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat viime vuosina korostuneet, koska uusia osaamistarpeita syntyy koko ajan kaikilla toimialoilla. (TTK, 2017.)

Motivaatio, arvot ja asenteet muodostavat talon kolmannen kerroksen. Tässä kerroksessa sovitetaan yhteen työelämä ja muu elämä. Työkykyyn vaikuttaa oleellisesti työntekijän oma asenne työntekoa kohtaan. Kun työntekijä kokee työn sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, työkyky vahvistuu. Jos työ ei vastaa omia odotuksia ja on vain pakollinen osa elämää, se heikentää työkykyä. Talon neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Sen muodostavat työyhteisö ja työolot, johtaminen sekä organisaatio. Johtajilla ja esimiehillä on keskeinen rooli tässä kerroksessa. Heidän vastuuna ja velvollisuutena on organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. (TTK, 2017.)

Työkyky-talon toimintaympäristön muodostavat muun muassa globalisaatio, taloudelliset taantumat, teknologinen kehitys, osaamisvaatimusten muuttuminen ja työurien epävakaistuminen. Muutokset

toimintaympäristössä, jossa myös yrityksen asiakkaat ovat, aiheuttavat jatkuvia muutospaineita. Näiden kaikkien vaikutuksesta neljäs kerros onkin jatkuvassa muutoksessa, joka kuormittaa osaltaan ihmisen voimavaroja. (TTK, 2017.)

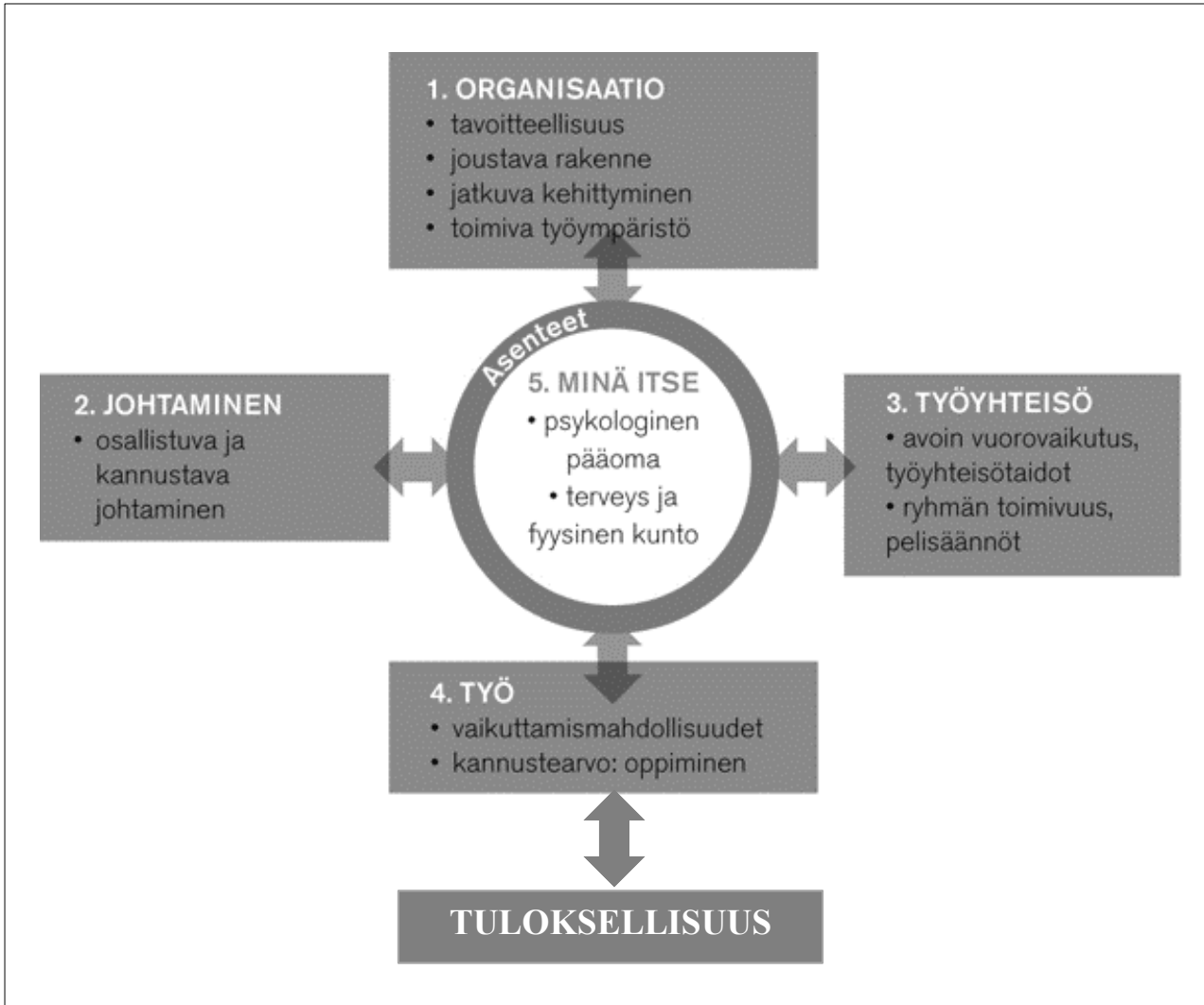
Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunnalliset rakenteet ja säännöt. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa parhaimman tuloksen tuottaa eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden, kuten työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon yhteistyö. Työkykyä alentavat myös sukulaisten, perheen ja ystävien verkostot. Perheen elämäntavat, arvot, asenteet ja lähiyhteisö vaikuttavat muun muassa työntekijän terveyteen, näkemyksiin ja asenteisiin. Tapahtumat ja muutokset perheen tai lähiyhteisön parissa voivat joko vahvistaa tai heikentää työntekijän tasapainoa työssä. (TTK, 2017.)

Työnantaja voi edesauttaa usealla tavalla yksilön voimavarojen kehittämistä. Esimiehet voivat sovittaa ja järjestellä töitä. Työntekijät voivat aktiivisesti edistää sekä työyhteisönsä että oman työnsä hyvinvointia. He voivat panostaa ja huolehtia voimavarojensa vahvistamisesta. Työkyky tarkoittaa tasapainoa ihmisen voimavarojen ja työn välillä. Työkykytalon toimivuus edellyttää, että kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja niiden yhteensopivuus säilyy myös ihmisten ja työn muuttuessa. Sekä yksilö, yritys että yhteiskunta ovat vastuussa yksilön työkyvystä. (TTK, 2017.)

Myös Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan työhyvinvointi syntyy työn vaatimusten ja voimavarojen välisessä suhteessa. Yksilön hyvinvoinnin kannalta työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino on olennaista. Greenin (2006, 166) mukaan tärkein yksittäinen tyytyväisyyttä ja hyvinvointia selittävä tekijä on työntekijän mahdollisuus hallita ja suunnitella työtään. Vastuu hyvinvoinnista on sekä yritysten johdolla ja työyhteisöllä että työntekijällä itsellään.

Työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista korostuu etenkin työn hallinnan ja osaamisen alueilla erilaisina käytännön keinoina selviytyä työn vaatimuksista mahdollisimman hyvin. Tällaisia keinoja Hietalahden ja Puseniuksen (2012) mukaan ovat esimerkiksi oppimis- ja ongelmanratkaisuhalu uusien haasteiden edessä, töiden organisointi sekä aikataulutus ja priorisointi. Työntekijät jaksavat työssä paremmin hallitessaan työnsä ja työkuormansa, mikä tuo esille työntekijän oman vastuun merkityksellisyyden työhyvinvointiin. Työnantaja voi tukea yksilön voimavarojen vahvistamista, mutta viimekädessä vastuu voimavaroista on työntekijällä itsellään (Rautio & Husman, 2010, 169).

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan Mankan (2012) määritelmää laajennettuna sitä tuloksellisuuden näkökulmalla. Kuviossa 5 on esitetty työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys.



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (ks. Manka, 2012).

Kuten kuviosta 5 voidaan huomata, työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät: organisaation piirteet, johtamisen käytännöt, työyhteisön ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä työntekijän subjektiivinen kokemus työstä, työnteosta sekä työyhteisöstään. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden viitekehys ottaa huomioon myös yrityksen tarpeen tukea työntekijöiden hyvinvoinnin kautta liiketoiminnan tavoitteita, joiden toteutuminen puolestaan mahdollistaa suuremmat resurssit hyvinvoinnin edelleen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Työpaikkansa turvatuksi ja vakaaksi kokevat työntekijät pitävät työhyvinvointiaan keskimääräistä parempana. Työhyvinvointi kärsii, kun työpaikan taloustilannetta pidetään heikkona. Trendi siis on, että mitä vakaampana työntekijät pitävät työpaikkansa taloutta, sitä paremmin he voivat. Työntekijöiden kokemus organisaationsa taloudellisesta asemasta vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin. Tämä yhteys voi olla suora tai jonkin väliin tulevan tekijän säätelemä, mutta joka tapauksessa yhteys on olemassa. (Ojala & Jokivuori, 2012.) Mankan ym. (2007) mukaan: ”Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin jatkuvaa arviointia.”

Anttosen ja Räsänen (2009), Grantin ym. (2007) sekä Mankan (2012) kokonaisvaltaiset työhyvinvoinnin käsitteet määrittelevät kattavasti työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja moniulotteisuutta. Työhyvinvointiin vaikuttavat johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, organisaation piirteet ja työ sekä työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös työntekijän oma persoona ja asiakassuhde sekä kotiolot, lähiyhteisö ja yhteiskunta (Manka, 2012, 13; Gould ym., 2006). Ilmarisen työkykytalo-malli tuo hyvin esille tätä kokonaisuutta ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalo-malli kattaa laajemmin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuin Mankan malli. Siinä mukaan on otettu yhteiskunta, perhe ja muut ympärillä vaikuttavat tekijät. Muuten mallien elementit ovat melkein samat.

Yllä esitetyt työhyvinvoinnin määritelmät osoittavat, että työhyvinvointi on monen tekijän summa. Koska työhyvinvoinnilla ja työkyvyllä tarkoitetaan usein lähes samaa asiaa ja ne liittyvät toisiinsa vahvasti, on tässä tutkimuksessa käytetty työhyvinvointia kuvaamaan kumpaakin käsitettä. Työntekijöiden kokeman hyvinvoinnin subjektiivinen ja moniulotteinen luonne aiheuttaa sen, että työhyvinvointi voidaan käsittää laajasti, riippuen tarkastelijan näkökulmasta. Työhyvinvointi onkin hyvin henkilökohtainen kokemus tunne- ja viretilasta. Se voidaan määritellä esimerkiksi työntekijän kokemuksena työnteon mielekkyydestä ja sujuvuudesta, työyhteisön ilmapiiristä ja johtamisesta.

2.3 Näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen

2.3.1 Lainsäädännön vaatimukset

Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on kirjattu moneen eri lakiin. Laki määrittelee yrityksille työntekijöiden hyvinvoinnin hoitamiseen liittyvät vähimmäisvaatimukset. Lakien tunteminen ja noudattaminen turvaavat yritysten liiketoimintaa ja ovat siten osa niiden riskienhallintaa. Johdon työssä on oleellista tuntea nämä lait ja niiden vaatimukset sekä niiden luomat mahdollisuudet. Mankan ym. (2010) mukaan: ”Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työterveyshuoltolaki, työntekijän eläkelaki, yrittäjän eläkelaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuosilomalaki, ammattitautilaki, työaikalaki, tapaturmavakuutuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä.”

Työsopimuslaki sääntelee työsuhdetta. Siinä määritellään työsuhteen osapuolten, työnantajan ja työntekijän, keskeiset oikeudet ja velvoitteet. Työturvallisuuslakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön. Sen tavoitteena on parantaa työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattisairauksia ja muita työstä johtuvia terveydellisiä fyysisiä ja henkisiä haittoja. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon voimin yhteistoiminnallisesti edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä. Tarkoituksena on myös edistää työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa. Yhteistoimintalain tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön välisen yleisen yhteistoiminnan edistäminen. Se ei ole tarkoitettu vain tuotannollistaloudellisten toimenpiteiden neuvotteluihin, vaan sillä edistetään vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä yrityksen ja henkilöstön välillä. Nämä pohjaavat henkilöstölle annettuihin ajantasaisiin tietoihin yrityksen suunnitelmista ja tilasta. (Manka ym., 2010.)

Yllä esitellyt lait luovat yrityksille vaatimuksia, mutta myös mahdollisuuksia työhyvinvoinnin suhteen. Sekä työnantajalla että työntekijällä on omat vastuualueensa ja mahdollisuutensa kehittää työhyvinvointia lakien puitteissa. Lait asettavat minimivaatimukset työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Vastuullisesti toimiessaan yritykset ylittävät nämä lain minimivaatimukset. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

2.3.2 Yksilön näkökulma: vastuu työhyvinvoinnista

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on monia teorioita. Vasta viime vuosina on kiinnitetty huomiota työntekijän rooliin ja vastuuseen. Ensimmäisenä Smith, Organ ja Near (1983) toivat julki käsitteen *organizational citizenship behavior*, joka on suomeksi kääntynyt alaistaidoiksi. Useat tutkijat ovat määritelleet samanlaisia tekijöitä, joista hyvät alaistaidot rakentuvat. Tällaisia ovat esimerkiksi tunnollisuus, reiluus, epäitsekkyys, kohteliaisuus ja halu auttaa. Alaistaitojen lisäksi yksilön vastuuseen työhyvinvoinnista voidaan nähdä kuuluvan muitakin osa-alueita. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna hänelle kuuluu vastuu huolehtia omasta terveydestään ja elämäntavoistaan, omasta palautumisestaan sekä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan (Laine, 2013).

Monet tutkijat ovat osoittaneet, että työtyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvät alaistaidot ovat yhteydessä toisiinsa. Suomessa alaistaitoja on tutkinut muun muassa Soile Keskinen (2005). Työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot, toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla, huomioi ja auttaa muita vapaaehtoisesti. Kannustamalla, vastuuta kantamalla ja tukemalla hän huolehtii myös kollegoistaan ja esimiehestään. Hän luo me-henkeä, joka rakentuu ystävällisyydestä, kohteliaisuudesta ja toisten huomioonpitoon. Hyviin alaistaitoihin kuuluu oleellisesti kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen tulisi nähdä koko työyhteisön yhteisenä asiana. Sekä työntekijä että esimies tarvitsevat jatkuvaa palautetta siitä, miten he suoriutuvat tehtävistään ja mitä heiltä odotetaan. (Kaivola & Launila, 2007.) Tätä palautteen antamisen käytäntöä tulisi toteuttaa muun muassa erilaisin kehityskeskustelukäytännöin ja jatkuvasti arjen työssä.

Alaistaidot ovat esimiestaitojen vastinpari. Yhdessä niiden kautta luodaan hyvää johtajuutta ja edellytykset toimivalle työyhteisölle. Ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Oma työtä arvostamalla jaksaa paremmin. Vastuun ottaminen on suorassa yhteydessä motivoitumiseen (Ellinger & Bostrom, 1999; Kaivola & Launila, 2007; Viitala, Mäkelä & Hölsö, 2010). Valtuuttaminen ja itsenäisiin päätöksiin tukeminen lisäävät työntekijöiden hyvinvointia (Ellinger & Bostrom, 1999; Viitala ym., 2010). Alaistaitojen kehittämistä ovat myös oman ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen. Myöskään työyhteisön ilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen eivät ole yksin johdon vastuulla oleva tehtävä. Jokaisella työntekijällä on oma vaikutuksensa työpaikan ilmapiiriin ja asenne työtä kohtaan. Työyhteisön tärkeäksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi muodostuukin henkilöiden kyvykkyys toimia osana työyhteisöä ja ymmärtää oman työn ja tekemisen merkitys kokonaisuudessa. Tämä edellyttää kypsää aikuisuutta ja hyvää itsetuntoa, joka sallii toisten erilaisuuden sekä persoonana että tavassa tehdä töitä. Silloin työntekijät arvostavat ja luottavat toisiinsa. Autonomia

työssä antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa itse työhön, mikä lisää työssä viihtymistä ja mielekkyyttä sekä hyvinvointia. Vain riittävän autonomian kautta tämä on mahdollista. Hyvä työntekijä ymmärtää esimiehen aseman ja antaa tukensa tälle. Yhdessä he toimeenpaneuvat perustehtävän toteutumista; toimivaa johtajuutta, kehittymistä ja työhyvinvointia. (Kaivola & Launila, 2007.)

2.3.3 Yrityksen näkökulma: työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnilla on monimuotoisia positiivisia vaikutuksia. Tutkimuksen kohteena ovat viime aikoina olleet tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta eli resurssit, joita käytetään kehittämiseen, tulevat takaisin moninkertaisena. (Manka ym., 2007.) Työntekijöiden hyvinvoinnilla on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen ja selviytymiseen, sairauden- ja terveydenhuoltokulujen vaikutuksesta (Danna & Griffin, 1999), poissaolojen, vaihtuvuuden ja harkinnanvaraisen vaivan vuoksi (Spector, 1997), työyhteisötaitojen (Podsakoff ym., 2000) ja työsuorituksen kautta (Wright & Cropanzano, 2000; Judge ym., 2001).

Korkeatasoinen työhyvinvointi on keskeinen yrityksen menestystekijä. Tuottavuus parantaa usein työhyvinvointia ja työhyvinvointi taas tuottavuutta. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kentällä monet tutkimukset ovat vahvistaneet syy-seuraussuhteeksi sen, että työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Työpaikan imago hyvinvoinnin edistäjänä lisää myös yritysten kilpailukykyä osaavasta työvoimasta. (Virtanen & Sinokki, 2014, 46, 140.) Työhyvinvointi ja organisaation toiminnan tuloksellisuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset voivat näkyä välittömästi tai vasta pitkän ajan kuluttua, kuten taulukko 1 osoittaa. (Manka, 2012.)

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (Ojala & Ahonen, 2003, 7).

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<ul style="list-style-type: none"> - Tehokas työaika - Sairaus- ja tapaturmakulut - Varhemaksut ja kuntoutushyödykkeet - Yksilötuottavuus - Työprosessin toimivuus - Kehitystoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn tuottavuus - Työn laatu - Innovatiivisuus ja uudistumiskyky - Asiakastyytyväisyys - Työvoiman riittävyys - Työnantajamaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuloksellisuus - Kunnan palvelukyky - Kuntamaine

Taulukosta 1 voidaan huomata työhyvinvoinnin moninaiset välilliset ja välittömät talousvaikutukset. Anttosen ja Räsänen (2009, 19) mukaan: ”Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden on kuvattu vaikuttavan muun muassa:

- terveyden ja hyvinvoinnin paranemiseen sekä työssä että vapaa-ajalla
- työntekijän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työkykyyn
- työtehtävien sisältöjen, työmenetelmien ja työympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen
- terveelliseen ja turvalliseen työn organisointiin
- hyviin johtamistapoihin
- työntekijän sitoutumiseen ja elinikäiseen oppimiseen
- organisaatioiden hyvinvointia tukeviin johtamismenetelmiin ja viestintään
- työn ja muun elämän tasapainoon
- sosiaalisiin rakenteisiin, jotka parantavat terveyttä ja turvallisuutta työssä
- tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen, jotka perustuvat kestäviin toimintamenetelmiin sekä mittauksiin ja jatkuvaan parantamiseen ja muutoksenhallintaan.”

Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstökäytäntöjen sekä organisaation tai henkilöstöjohtamisen tuloksen välillä on positiivinen riippuvuus (Paauwe, 2004; Gmür & Schwerdt, 2005; Subramony, 2009). Zelenskin, Murphyn ja Jenkinsin (2008) sekä Oswaldin, Proton ja Sgroin (2015) tutkimusten tulokset osoittavat, että onnellisuus ja erityisesti työntekijöiden positiivinen tunne voi myötävaikuttaa korkeaan tuottavuuteen. Myös Lyubomirskyn, Kingin ja Dienerin (2005) mukaan vahva teoreettinen ja empiirinen argumentointi viittaavat positiivisen tunteen merkitykseen tuottavuudelle. Täytyy kuitenkin huomioda, että piirre ei todennäköisesti ole läsnä kaikkialla ammateissa ja tehtävissä. Valtaosa aikaisemmasta tutkimuksesta on keskittynyt todentamaan suoraa riippuvuutta hyvien, parhaiden, innovatiivisten tai erilaisten tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ja -käytäntökimppujen sekä organisaation tuloksellisuuden välillä. Organisaation tulosta on näissä tutkimuksissa mitattu pääosin johdon arvioinneilla. (Pyöriä, 2012, 127.)

Seeckin (2012) mukaan hyvinvoinnin korostaminen ei johdu äkillisestä mielenkiinnosta ihmisläheisempää ajattelutapaa kohtaan, vaan siitä, että huonon johtamisen, terveyden ja hyvinvoinnin ohittamisen on oivallettu olevan kannattamatonta. Työpahoinvoinnin kustannuksista on tehty monia laskelmia. Työstressistä johtuvat poissaolot, tuottavuuden vähentyminen, sairausvakuutusmenot ja suorat sairauskulumenot aiheuttavat organisaatioille paljon kustannuksia. Esimerkiksi Yhdysvalloissa

työstressin aiheuttamat sairauskulumenot ovat noin 150 miljardia vuodessa. (Murphy & Cooper, 2000.)

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa käytetyt tuloksellisuusmittarit voidaan jakaa seuraaviin pääryhmiin (Dyer & Reeves, 1995; Paauwe, 2004):

1. Tilinpäätösluvut, kuten liikevaihto, liike-tulos, sijoitetun pääoman tuotto tai yrityksen markkina-arvo, mittaavat taloudellista tulosta.
2. Markkina-osuus ja asiakastyytyväisyys mittaavat organisatorista tulosta.
3. Henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, tyytyväisyys ja sitoutuminen mittaavat henkilöstöjohtamisen tulosta.

Taloudellista ja organisatorista tulosta voidaan näiden edellä mainittujen objektiivisten mittareiden lisäksi mitata subjektiivisilla mittareilla. Subjektiiviset mittarit tarkoittavat toimitus- tai henkilöstöjohtajan arvioita organisaation tuloksesta verrattuna saman toimialan kilpailijoihin tai aikaisempaan tilanteeseen. (Vanhala & von Bonsdorff, 2012, 126.) Näitä tuottavuuden itseraportointimittareita on hyödynnetty johtamisen tutkimuksessa vuosikymmeniä (Landy & Farr, 1983). Vanhala ja von Bonsdorffin (2012) mukaan pääosa aikaisemmasta tutkimuksesta on ollut henkilöstökäytänteiden sekä objektiivisilla että subjektiivisilla mittareilla mitatun taloudellisen ja organisatorisen välisen yhteyden selvittämistä. Kuitenkin myös henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus vaikuttaa osaltaan organisaation tulokseen. Hamilton Skurakin, Malisen, Näswallin ja Kuntzin (2018) mukaan organisaatioiden tulee ihmisten sitouttamisen käytäntöjen yhteydessä muistaa myös mahdollistaa työntekijöiden psykologiset irrottautumismahdollisuudet työstä. Tämä luo ihmisten hyvinvoinnille hyvät puitteet ja organisaatiot voivat nauttia korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden hyödyistä.

Työhyvinvointiin panostaminen ei ole pelkkä kustannuserä vaan itsensä monin kerroin takaisin mak-sava investointi (ks. Antila & Ylöstalo, 2002; Ojala & Ahonen, 2003). Organisaation menestyminen on pelkkiä taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Menestyvä yritys on tuottava, mutta kantaa vastuun henkilöstöstään ja toimii jatkuvasti edistyksellisessä vuorovaikutuksessa ympäröivien si-dosryhmiensä kanssa. (Pyöriä, 2012.) Vaikka eri tulkinnoissa on painotuksien suhteen eroja, niissä korostuu työpaikan sosiaalisten suhteiden, demokraattisen johtamisen ja vastavuoroisuuden merkitys menestymisen edellytyksinä. Menestymisen arviointi pelkkien taloudellisten indikaattorien varassa ei ole välttämättömyys. Luottamus, vastavuoroisuus sekä työntekijälähtöiset joustavat toimintatavat voivat kertoa paljonkin organisaation toimivuudesta. Työhyvinvointi nähdään strategisena johtami-sen osa-alueena.

2.4 Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt

2.4.1 Johtaminen, johtajuus ja johtamiskäytännöt

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden määrittelyn kautta on helpompi ymmärtää, minkälaisiin asioihin johtamisella ja johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa. Seuraavaksi tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen ja teorian käsitystä työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä. Aluksi määritellään johtaminen ja johtamiskäytännöt, jotta ymmärretään mitä työhyvinvointia tukevilla johtamiskäytännöillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin tutkimuksiin, jotka tarkastelevat johtamiskäytäntöjä, joilla voidaan tukea työhyvinvointia.

Johtaminen ja johtajuus ovat paljon tutkittuja aiheita. Johtamistieteellisessä kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia malleja siitä millaisia teorioita johtamisesta on ja millaisista näkökulmista sitä tulisi tarkastella. (ks. Nohria & Khurana, 2010; Yukl, 2010; Seeck, 2012.) Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen on tehnyt arvokkaaksi sadan viime vuoden aikana ennen muuta tutkimuksen laaja-alaisuus niin tutkimuskohteiden kuin metodologian suhteen (Virtanen & Sinokki, 2014, 99). Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan johtamistutkimus ei ole rajoittunut mihinkään tiettyyn tutkimuskohteeseen eikä menetelmään. Johtajuuden tutkimusta vaivaavatkin liian monet määritelmät ja pelkästään johtajuuden määritelmiä on satoja (Nicholls, 1998). 1900-luvun keskeiset organisaatio- ja johtamisparadigmat aiemman tutkimuksen perusteella ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat ja kulttuuriteoriat (Barley & Kunda, 1992; Guillén, 1994a, 1994b; Abrahamson, 1997). Uusimpana paradigmana pidetään innovaatioteorioita (Seeck, 2012). Viestinnästä, tiedottamisesta ja mediajulkisuuden ymmärtämisestä on tullut yhä tärkeämpää johtamisen tutkimuksessa (Huhtinen, 2006, 222).

Ropo (2012, 19) viittaa Yukliin (2010), jonka mukaan johtajuudessa on kysymys vaikuttamisesta johtajan ja johdettavien välillä. Näkemyseroja on kuitenkin siinä, minkä tyyppistä vaikuttaminen on (innostus vs. sopeutuminen), kuka vaikuttaa kehen (johtajakeskeinen vs. jaettu johtajuus) ja minkä pohjalta vaikutetaan (äly vs. tunteet). Ropo määrittelee johtajuutta myös jaetun johtajuuden kautta. Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen (2005) näkevät jaetun johtajuuden yhteisenä tekemisenä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jaettu johtajuus on yhteinen tekemisen prosessi, jossa kokemusten jakaminen ja ajatuksien vaihtaminen ovat avainasemassa.

Ruohotien (2006, 114) mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa sekä organisaation tuotoksiin että organisaation jäsenten tunne-elämään ja kognitioon. Tässä johtamisen vaikuttamisprosessissa johtajan täytyy pystyä muuttamaan alaisen kognitioita, kuten skeemoja tai asenteita sekä emootioita (Ruohotie, 2006, 116–117). Oke, Munchi ja Walymbwa (2009) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa vaikutetaan työntekijöiden toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Juutin (2005, 19) mukaan johtaminen on palvelutehtävä, jonka tarkoituksena on mahdollistaa sopivat työskentelyolosuhteet sekä innostaa ihmisiä tuomaan esiin parhaat puolensa. Vaikka johtajuudesta on lukuisia määritelmiä, useimmat pitävät sitä vuorovaikutuksena johtajien ja työntekijöiden välillä. Vroom ja Jago (2007) esimerkiksi kuvailevat johtajuuden muiden motivoimisen prosessina, jossa he työskentelevät yhdessä yhteistyössä saavuttaen suuria asioita. He pitävät tärkeimpänä johtajan ja seuraajan vuorovaikutuksen tuloksena yhteisen tavoitteen saavuttamista.

Johtaminen voidaan jaotella asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen (Nohria & Khurana, 2010; Virtanen & Sinokki, 2014). Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan johtamisella voidaan merkittävästi selkeyttää työtä ja sen hyvinvointivaikutuksia. Johdon tehtävä on näyttää organisaatiolle suunta, arvopohja ja eettinen koodisto. Johtaminen tapahtuu johtamisjärjestelmän avulla. Sen tulee olla dynaaminen, kehittyvä kokonaisuus, joka varmistaa, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Nimenomaan ihmisten johtaminen (leadership) korostuu työhyvinvointia tukevissa johtamiskäytännöissä.

Organisaatiotutkimuksen kehittymisen ohessa käsitykset johtamisesta ovat muuttuneet ja näillä muutoksilla on ollut vaikutusta siihen millaiseksi työ ja hyvinvointi ovat kulloinkin hahmotettu. Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan merkityksellistä tässä kehityksessä on ollut se, että johtamista on 1900-luvun lopulta alkaen katsottu vuorovaikutteisesta näkökulmasta. Johtajat toimivat vuorovaikutuksessa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Vuorovaikutteisuus on merkinnyt muutosta perinteiseen tapaan tulkita johtajuutta tavoitteiden saavuttamisena, visioiden asettamisena, organisointina ja koordinoitina, jotka ovat sivuttaneet työntekijät ja henkilöstön voimavarana.

Maailmassa on käynnissä perusteellinen muutos, joka vaikuttaa kaiken työn ja johtamisen luonteeseen (Wheatley, 2001; Hamel, 2007). 2000-luku tuo kokonaan uuden joukon vaatimuksia, jotka radikaalisti muuttavat johtajien toimintatapaa. Teknologian kehittymisen, globalisaation, entistä koulutetumman työvoiman ja työvoiman monimuotoisuuden sekä sosiaalisen vastuullisuuden ja kumppanuussuhteiden merkityksen kasvu vaativat johtajuudelta uudenlaista ajattelua ja joustavuutta. (Hopen,

2010.) Vincitin toimitusjohtajan Mikko Kuitusen (2016) mukaan: ”Johtajuusopit ovat paljolti perua sotataidon oppaista ja nyt jo armeijassakin otetaan oppia siviilipuolen organisaatioista ja autoritääri-nen johtajavetoisuus on katoamassa.” Maailma muuttuu ja johtamistyylien on muututtava. Tällä muu-toksella on vaikutus myös työntekijöiden hyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen vaatimuksiin ja kehitykseen. Nämä muutokset aiheuttanevat paljon päänsäivaa johtamisesta vastuussa oleville.

Johtamiskäytäntöjä ovat luokitelleet useat eri tutkijat ja johtamisgurut (Northouse, 2004, 9; Hamel, Breen & Alanen, 2007, 36). Huomionarvoista on, että työhyvinvointia tukeville johtamiskäytäntöjen luokittelulle ei ole hyväksyttyä teoriaa (Koij ym., 2013; Guest, 2017). Johtamiskäytännöillä tarkoi-tetaan tässä tutkimuksessa johtajien päivittäisiä käytännön toimintatapoja ja menetelmiä, joilla he arjen työssä johtavat toimintaa ja vaikuttavat ihmisiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.4.2 Työhyvinvointia tukevat johtamistyyli

Yksi tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on se, miten ihmisiä yrityksessä johdetaan (Kirmeyer & Dougherty, 1988; Fried & Tiegs, 1993; Moyle, 1998; Gardner & O’Driscoll, 2007; Baptiste, 2008). Aikaisemmissa tutkimuksissa johtajuuden teorioita ja tyylejä on liitetty työhyvinvointiin ja työhyvin-voinnin pienempiin ulottuvuuksiin. Tutkimuksissa on osoitettu, että esimiehen tuki yhdeksi tärkeim-mistä työhyvinvoinnin kokemisen tekijöistä (Sparks, Faragher & Cooper, 2001; Baptiste, 2008). Gardnerin ja O’Driscollin (2007) sekä Baptisten (2008) mukaan huono johtaminen puolestaan on yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä. Työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä ovat tutkineet muun muassa Greenleaf (1977), Ellinger ja Bostrom (1999), Grant ym. (2007), Viitala ym. (2010) sekä Choudhary, Akhtar ja Zaheer (2013).

Tutkimukset tuovat monessa kohtaa esiin, että globaali taloudellinen taantuma on herättänyt tutkijat määrittelemään uusia ja pehmeämpiä eettisen johtajuuden tyylejä. Johtajan ja alaisen suhde on tämän päivän tärkeä yritysmaailman keskustelun aihe. Eettisellä johtajuudella nähdään olevan sekä suora että epäsuora vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen (ks. Mulki ym., 2009) ja affektiiviseen sitou-tumiseen (ks. Neubert ym., 2009). Yhtenä vastavoimana ”do-more-with-less” -ajatukselle, joka suosii voittoa ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella, nousee positiivinen organisaationaalinen koulukunta (positive organizational scholarship). Se pyrkii ymmärtämään organisaation jäsenten ja järjestelmien vahvuuksia sekä edistämään ihmisten ja organisaation hyvinvointia. (ks. Dutton, Glynn & Spreitzer, 2006.)

2.4.3 Palveleva johtajuus sekä hyveellisyys ja empatia johtajuudessa

Choudhary ym. (2013) tarkastelevat tutkimuksessaan uudistavan (transformational) ja palvelevan (servant) johtajuuden vaikutuksia oppimiseen ja organisaation suorituskykyyn. Uudistava ja palveleva johtajuus edustavat kummatkin eettistä johtajuustyyliä. Uudistavat johtajat yleensä keskittyvät organisaation tavoitteiden seuraamiseen ja ohjaavat yksilöllisen harkinnan, stimuloinnin ja inspiraationaalisen vaikutuksen kautta. Palvelevan johtajan motivaatio on palvella muita, jotta heistä voisi kasvaa myöhemmin palvelevia johtajia. Palveleva johtaja ensisijaisesti huolehtii, että työntekijöiden tarpeet tyydyttyvät. (ks. Greenleaf, 1977.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kummallakin eettisellä johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus organisaation oppimiseen, mikä mahdollistaa organisaation hyvän suorituskyvyn. Vaikuttamalla henkilöstön oppimiseen, nämä johtamistyyli vaikuttavat myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Palvelevalle johtajuudelle tyypilliseksi piirteiksi ja työhyvinvointia tukeviksi käytännöiksi voidaan kuvailla seuraavia asioita: organisaation ja alaisten palvelua, jatkuvaa kuuntelua, empatian osoittamista, päätöksenteon jakamista, yhteisön rakentamista ja yksilöiden kasvun tukemista. Reed, Vidaver-Cohen ja Colwell (2011) esittelevät artikkelissaan uuden mallin ylimmän johdon palvelevan johtajuuden mittaamiseen.

Hyveellisyys ei ole saanut paljon huomioita kirjallisuudessa eikä käytännössä aikaisemmin, mutta viime vuodet ovat tuoneet tähän muutoksen. Yleisenä oletuksena näyttää olevan, että hyveiden viljely sekä yksilö- että organisaatiotasolla voi parantaa yksilön ja organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä (ks. Cameron, 2011). Dietz ja Kleinlogel (2014) määrittelevät empaattisuuden hyveenä, joka tuo huomion takaisin ihmisten hyvinvointiin mahdollistaen moraaliset päätökset. Myös Holt ja Marques (2012) keskittyvät tutkimuksessaan empaattisuuden piirteeseen johtajuudessa (leadership), minkä tutkijat tunnistavat ratkaisevana tekijänä palvelevan johtajuuden tyyliä. Positiivinen psykologia ja positiivinen organisatorinen koulukunta pitävätkin empatiaa moraalisenä hyveenä sekä organisaation että yksilön tasolla. Holt ja Marques (2012) tuovat tutkimuksessaan esille sen, että johtajat voivat kehittää empatiaa erilaisilla vaihtoehtoisilla strategioilla.

Rego, Ribeiro, Cunha ja Jesuino (2011) tarkastelevat empiirisessä tutkimuksessaan, kuinka käsitykset organisaation hyveellisyydestä (organizational virtuousness, OV) ennustavat affektiivista hyvinvointia (affective well-being, AWB) ja affektiivista sitoutumista (affective commitment, AC). Tulokset osoittavat, että kokemukset organisaation hyveellisyydestä ennustavat affektiivista sitoutumista

suoraan sekä välillisesti affektiivisen hyvinvoinnin kautta. Tutkijat ehdottavatkin, että edistämällä organisaation hyveellisyyttä esimerkiksi rehellisyyden, kunnioituksen ja myötätunnon kautta, yhdistämällä tähän korkean suorituskyvyn sekä anteeksiantamisen kulttuurin ja virheistä oppimisen, parannetaan työntekijöiden affektiivista hyvinvointia ja edistetään työvoiman sitoutumista.

Organisaation hyveellisyyden Rego ym. (2011) määrittelevät viitaten Cameronin, Brightin ja Cazan (2004) määritelmään, jonka mukaan organisaation hyveellisyys viittaa organisatoriseen kontekstiin, jossa hyvät tavat, toiveet ja toiminnot esimerkiksi inhimillisyys, vastuullisuus, lahjomattomuus, anteeksianto ja luottamus ovat käytössä. Niitä tuetaan, levitetään ja säilytetään sekä yksilöiden että kollektiivisilla tasoilla.

Dietz ja Kleinlogel (2014) tarkastelevat tutkimuksessaan johtajien empatian vaikutusta päätöksiin eettisissä dilemmissa, jotka koskevat sekä organisaatioiden että sidosryhmien hyvinvointia. Tutkimuksessaan he lähestyvät aihetta positiivisen organisaatioetiikan näkökulmasta skenaariossa, kuinka johtajien empatia vaikuttaa heidän päätöksiinsä leikata työntekijöiden palkkoja taloudellisen tilanteen huonontuessa. Tutkijat havaitsivat, että empaattiset johtajat vähemmän todennäköisesti noudattavat auktoriteetin (omien esimiestensä) pyyntöjä leikata työntekijöidensä palkkoja kuin ei-empaattiset johtajat. Empatia voi siten toimia turvana vaikeina aikoina organisaatioiden eettisessä päätöksenteossa, vähentämättä organisaation tehokkuutta. Dietz ja Kleinlogel (2014) sekä Holt ja Marques (2012) kummatkin esittävät tutkimuksessaan empatian tärkeyttä johtamisen tehokkuudessa.

2.4.4 Vuorovaikutteinen ja valmentava johtajuus

Mankan tutkimusryhmä on tutkinut vuorovaikutteisen johtajuuden vaikutuksia eri sukupolvien työssä jatkamiseen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia. Eri ikäryhmien välillä ilmeni erilaisia painotuksia tarkasteltaessa johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen yhteyttä työssä jatkamiseen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013.) Nuutisen ym. (2013) mukaan ikäryhmästä riippuen työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä ovat työn organisointi, luottamus, arvostaminen, huomioiminen ja kuunteleminen, avoin keskusteleminen, palautteen antaminen, innostaminen, läsnäolo työyhteisössä, valtauttaminen ja hyvän ilmapiirin luominen.

Viitala ym. (2010) ovat tutkineet valmentavan johtajuuden (coaching leadership) heijastuksia osaamisen kehittymisen ja työhyvinvointiin. Valmentava johtajuus on saanut vaikutteita urheilumaailmasta. Tällä johtamistyyllillä pyritään parantamaan ihmisten suoritusta rohkaisemalla heitä hyödyntämään potentiaaliaan, tekemään omia ratkaisuja ja oppimaan (Rogers, 2000). Vuorovaikutus on valmentavan johtajuuden tärkein asia. Tässä oleellisia ovat kuunteleminen, kyseleminen, tavoitteista keskusteleminen, neuvominen, palautteen antaminen ja valtuuttaminen. (Evered & Selman, 1989; Ellinger & Bostrom, 1999; Viitala, 2007; Whitmore, 2007, 6.) Valmentajuutta kuvaavat piirteet voidaan ryhmitellä mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster) ja voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) (Ellinger & Bostrom, 1999). Tutkijoiden mukaan valmentavalla johtajuudella on havaittu olevan positiivinen yhteys kokemuksiin kehittymisestä ja osaamisen riittävydestä sekä työhyvinvointiin (Ellinger, Ellinger & Keller, 2005; Puttonen, 2006; Mauno & Piitulainen, 2008).

2.4.5 Jaettu johtajuus

Ehkä yksi syy tyytymättömyyteen nykyistä johtajuutta kohtaan on se, että nykyiset vallitsevat johtamismallit ovat peräisin vuosikymmenten takaa. Ne on kehitetty Yhdysvalloissa teollisia organisaatioita varten. Perinteisen oletuksen mukaan johtajuutta toteuttaa vain ja ainoastaan johtaja. (Kaivola & Launila, 2007.) Tätä johtajuuden näkemystä murtavat Ropo ym. (2005) nostamalla esiin käytännön johtamistyön haasteita ja tarjoamalla uutta jaetun johtajuuden näkökulmaa niiden ratkaisemiseksi. Perinteisen johtajuuden kulmakiviä ovat johtaja ja alainen sekä heidän välillään tapahtuva vaikuttaminen, hierarkia ja kontrolli. Jaettu johtajuus kyseenalaistaa nykyiset käsitykset johtajuudesta ja haastaa perinteistä hierarkkista johtajuutta.

Jaetussa johtajuudessa keskeinen asema on dialogilla eli vuorovaikutteisuuksella. Tämä vuorovaikutteinen johtamiskäytäntö perustuu yhdessä tekemiseen, moniäänisyyteen ja erilaisuuden kohtaamiseen. Johtajuus on mahdollista käsittää yhteisöllisenä, monen ihmisen toimintana. Jaettu johtajuus houkuttelee työntekijät vastuunottamiseen yli omien työtehtäviensä. Se on valtaistamista, jossa luotamuksellisuus tulee jatkuvasti hiljaisesti neuvotelluiksi. (Ropo ym., 2005, 136.) Motivoivat tekijät ovat Ropon ym. (2005) mukaan useimmiten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhdistelmiä. Innostavat asiat työssä liitetään sellaisiin asioihin kuin merkityksellinen työ, urakehitys, oman osaamisen kehittäminen, mahdollisuus käyttää erikoisosaamistaan, palkitseminen, haasteet, vapaus, yhteistyö kollegoiden ja asiakkaiden kanssa, onnistumisen kokemukset, pysyvä työsuhte, hyvät

työskentelyolosuhteet ja palaute. Nämä työntöä tukevat jaetun johtajuuden käytännöt korostavat ihmisen kokonaisvaltaisuutta. Jaetussa johtajuudessa ihmisten erilaisia kokemuksia, tuntemuksia, arvojärjestyksiä ja merkityksiä jaetaan eli tehdään yhteiseksi. Nämä tulevat esiin esimerkiksi palkkauksessa, esimiestyön arjessa ja työn organisoinnissa. (Ropo ym., 2005, 71.)

Jaettuun johtajuuteen kuuluu läsnäoloa, visiointia muita kuunnellen ja kontrollointia arvostuksen sekä luottamuksen avulla. Jaetussa johtajuudessa oleellista on ihmisten mukaan ottaminen. Siinä arvostusta ja tietoa jaetaan. Parhaiten tietoa voidaan jakaa suorassa kanssakäymisessä, jossa asioista puhutaan, toisia kuunnellaan ja ideoita kehitetään yhdessä. Tämä vaatii sekä fyysistä että henkistä läsnäoloa. Fyysisten tilojen osalta johtamisen haasteena on se, miten tukea yhteistyötä ja yhteisen tekemisen prosesseja tilojen ja kommunikointitekniikoiden avulla. Työympäristöllä ja materiaalisilla elementeillä eli artefakteilla on merkitystä. Näitä ovat esimerkiksi huonekalut, logot ja esineet. Nämä artefaktit heijastavat arvoja ja luovat aktiivisesti käytäntöjä. Jaetun johtajuuden keskeinen käytäntö on kuuntelu, joka mahdollistaa näkemistä paremmin keinon käsitellä päätöksentekoon liittyvää tiedonpuutetta ja epävarmuutta. Kuuntelu mahdollistaa herkemman reagoinnin muutoksiin ja muutostarpeisiin. (Ropo ym., 2005, 32–33, 107, 128.)

Jaetun johtajuuden käytännöt kytkevät hyvinvoinnin, asiantuntijuuden ja liiketoiminnan. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi, jossa eri toimijat ovat jatkuvassa keskustelussa toistensa kanssa. Hyvinvointi on Ropon ym. (2005) mukaan voimavara, jonka avulla asiantuntijuutta voidaan rakentaa. Jaettuun johtajuuteen kuuluvat kyky elää erilaisten ristiriitatilanteiden kanssa, joustava organisaatio ja johtamiseen liittyvien erilaisten arvojen tunnistaminen. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että teemme asioita yhteiseksi, sen sijaan, että jakaisimme tehtäviä ja vastuita. Tähän kuuluu tiedon ja tietämättömyyden jakamista, arvostusta sekä luottamusta. Käytännön johtamistyössä tärkeää on myös se, kuinka työpaikan fyysinen ympäristö ja tilat tukevat tätä yhdessä tekemistä. (Ropo ym., 2005, 162.)

2.4.6 Työhyvinvointia samanaikaisesti lisäävät ja vähentävät johtamiskäytännöt

Grant ym. (2007) tutkivat työhyvinvointia tukevia ja estäviä johtamiskäytäntöjä aiempaan tutkimukseen perustuen. Heidän mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuus on monimutkainen monine ulottuvuuksineen ja työhyvinvoinnin johtaminen hyvin haasteellinen tehtävä. Hyvää tarkoittavilla johtamiskäytännöillä on usein moninaisia ja tahattomiakin vaikutuksia työhyvinvointiin. Grant ym. (2007) mukaan aiemmat tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ovat usein

kompromisseja ja yhden työhyvinvoinnin ulottuvuuden parantaminen voi usein haitata toista. Tutkijat määrittelevät työhyvinvoinnin kolmen ulottuvuuden avulla: fyysinen hyvinvointi (health), psyykkinen hyvinvointi (happiness) ja sosiaalinen hyvinvointi (relationships).

Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kompromissista luonnetta osoittaessaan Grant ym. (2007) jakavat työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt tutkimuksessaan neljään kategoriaan: (1) työn uudelleen suunnitteluun, (2) palkitsemiseen, (3) tiimien rakentamisen ja (4) turvallisuuskäytäntöihin. Näihin kategorioihin kuuluvilla käytännöillä on osoitettu olevan tärkeitä seurauksia työtekijöiden hyvinvointiin. Grant ym. (2007) mukaan töiden uudelleen suunnittelulla ja tehtävien rikastuttamisella sekä palautteen antamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden merkityksellisyyden ja vastuullisuuden kokemukseen ja tätä kautta työhyvinvoinnin kasvamiseen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä työtehtävien rikastuessa voi vaatimusten lisääntymisellä olla kääntöpuolena työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin heikentyminen ylikuormituksen kautta.

Kannustinkäytännöillä, eli palkitsemisella, on aikaisemman tutkimuksen mukaan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Työnteko on mielekästä, kun työntekijät uskovat, että heidän toimintansa palkitaan. Palkitsemisen kääntöpuolena voi kuitenkin olla epätasa-arvoisuuden kokemus organisaatioissa, jos jotkut yksilöt alkavat ansaita enemmän kuin toiset. Tämä voi Grantin ym. (2007) mukaan johtaa siihen, että yhteistyö- ja auttamisen -kulttuuri kärsivät ja työntekijät alkavat kilpailemaan keskenään.

Tiimien rakentamiskäytännöt lisäävät työhyvinvointia muuttamalla organisaation sosiaalisia ulottuvuuksia. Tiimien rakentamiskäytännöt keskittyvät ihmissuhteiden parantamiseen mahdollistaakseen työntekijöiden paremman suorituskyvyn ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Tiimien rakentamisessa käytettäviä johtamiskäytäntöjä ovat yhteinen kollektiivinen ongelmanratkaisu, aivoriihet ja tavoitteidenasettantatoiminta. Tässä kohtaa tutkijat osoittavat kolikon kääntöpuolena sen, että vaikka tiimikäytännöt lisäävät sosiaalista hyvinvointia, jotkut ihmiset työskentelevät mieluummin itsenäisesti. (Grant ym., 2007.)

Työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä Grant ym. (2007) tuovat neljäntenä esiin työturvallisuuskäytännöt. Turvallisuuskäytännöt keskittyvät lisäämään työhyvinvointia vähentämällä vammojen, sairauksien, poissaolojen, kuolemien ja muiden haitallisten tilanteiden todennäköisyyttä ja vaikutusta työntekijöiden suorituskyykyyn. Kompromissina tutkijat kuitenkin näkevät sen, että turvallisuuskäytännöt voivat heikentää työntekijöiden tyytyväisyyttä, kun he usein työskentelevät

mieluummin ilman turvalaitteita. Grant ym. (2007) mukaan positiivisia hyvinvointisynergioita ilmenee, kun johtamiskäytännöillä vaikutetaan suotuisasti työhyvinvoinnin moninaisiin ulottuvuuksiin.

2.5 Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen viitekehys

Seuraavaksi aikaisempi tutkimus kootaan työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen teoriaviitekehyyksi, jota hyödynnetään aineiston analyysin toisessa vaiheessa. Alla olevasta taulukosta 2 selviää tässä tutkimuksessa hyödynnettävä työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen teoreettinen viitekehys.

Taulukko 2. Yhteenveto työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä.

Johtamistyyli ja teorialat	Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt
Palveleva johtajuus (Servant Leadership) (Greenleaf, 1977; Spears, 1995, 2004; Reed, Vidaver-Cohen & Colwell, 2011; Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013)	Organisaation ja alaisten palvelu & huolehtiminen Jatkuva kuuntelu Empatian osoittaminen Päätöksenteon jakaminen Yhteisön rakentaminen Yksilöiden kasvun tukeminen
Hyveellinen ja empaattinen johtajuus (Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2011; Holt & Marques, 2012; Dietz & Kleinlogel, 2014)	Empatian osoittaminen Rehellisyyden osoittaminen Kunnioituksen osoittaminen Myötätunnon osoittaminen Anteeksiantamisen kulttuuri, virheistä oppiminen Inhimillisyyden osoittaminen Lahjomattomuuden osoittaminen Luottamuksen ja vastuullisuuden osoittaminen
Vuorovaikutteinen johtajuus (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013; Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka, 2015)	Työn organisointi; joustavuus työajoissa ja tehtävissä Luottamus Arvostaminen Innostaminen Valtuuttaminen/Valtuttaminen Hyvän ilmapiirin luominen Vuorovaikutus: Huomioiminen/kuunteleminen Avoin keskusteleminen Palautteen antaminen
Valmentava johtajuus (Ellinger & Bostrom, 1999; Viitala, Mäkelä & Hölsö, 2010)	Valtuuttaminen, tukee tekemään omia päätöksiä Oppimisen tukeminen, kouluttaminen Kriittisen ajattelun tukeminen Kehityskeskustelut Kiinnostuminen ihmisistä Vuorovaikutus: Kyseleminen & kuunteleminen Palautteen antaminen Tavoitteista keskusteleminen Ohjaaminen & neuvominen
Jaettu johtajuus (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005)	Dialogi, vuorovaikutus: Kuuntelu & keskustelu Yhdessä tekeminen, kokemusten ja tiedon jakaminen Valtaistaminen Erilaisuuden kunnioitus, moniäänisyyden ymmärrys Yhdessä tekemistä tukevat tilat ja fyysinen ympäristö
Työhyvinvointia yhtä aikaa tukevat ja vähentävät johtamiskäytännöt (Grant, Christianson & Price, 2007)	Työn uudelleen suunnittelu Kannustinjärjestelmien käyttö, palkitseminen Turvallisuuskäytännöt Tiimien rakentamiskäytännöt: Kollektiivinen ongelmanratkaisu, Aivoriihet, Tavoitteiden asettamiskäytännöt

Kuten taulukosta 2 nähdään, työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavissa johtamiskäytännöissä on paljon samansuuntaisia piirteitä, joita voidaan luokitella yläelementeiksi. Piirteiden ja aiemman teorian mallien pohjalta johdetaan viitekehys, jota hyödynnetään tutkimuksen empiirisen aineiston taustalla ja tutkimuksen johtopäätöksissä. Tässä mallissa on mukailtu Grant ym. (2007) ja Mankan (2012) työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden malleja. Näihin elementteihin kuuluvilla johtamiskäytännöillä on osoitettu olevan oleellisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin.

Taulukko 3. Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen viitekehys (vrt. Grant ym., 2007 & Manka, 2012).

Empaattisuuden käytännöt Organisaation ja alaisten palvelu & huolehtiminen Jatkuva kuuntelu Empatian ja inhimillisyyden osoittaminen Kunnioituksen & arvostuksen osoittaminen Myötätunnon osoittaminen Anteeksiantamisen kulttuuri, virheistä oppiminen Lahjomattomuuden osoittaminen Luottamuksen ja vastuullisuuden osoittaminen Rehellisyyden osoittaminen	Kehittymisen käytännöt Yksilöiden kasvun tukeminen, kouluttaminen Innostaminen Valtuuttaminen/Valtauttaminen, tukee tekemään omia päätöksiä Kriittisen ajattelun tukeminen Tavoitteista keskusteleminen & palautteen antaminen Ohjaaminen & neuvominen
Organisoinnin ja turvallisuuden käytännöt Työn organisointi; joustavuus työajoissa ja tehtävissä Työn uudelleen suunnittelu Kannustinjärjestelmien käyttö, palkitseminen Tavoitteiden asettamiskäytännöt Turvallisuuskäytännöt	Yhteisöllisyyden käytännöt Yhteisön rakentaminen Päätöksenteon jakaminen Hyvän ilmapiirin luominen Tiimien rakentamiskäytännöt: Kollektiivinen ongelmanratkaisu, avorihet Huomioiminen: kyseleminen & kuunteleminen Avoin keskusteleminen

Kuten taulukosta 3 voidaan huomata työhyvinvointia tukevat käytännöt jakautuvat melko selkeästi yläelementtiensä alle. Joidenkin käytäntöjen kohdalla jakautuminen on tosin selkeämpää kuin toisten. Esimerkiksi vuorovaikutuksellisten käytäntöjen, kuten huomioiminen ja avoin keskustelu, luokittelu on hankalaa, koska ne kuuluvat osaltaan kaikkiin elementteihin, mutta tässä ne luokitellaan yhteisöllisyyden käytäntöjen alle. Tässä kohtaa tulee esiin työhyvinvoinnin määritelmän ja kokemisen subjektiivinen luonne, ihmiset saattavat kokea piirteet eri tavoin eri yhteyksissä.

3 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTON KERUU

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää Suomen parhaiden työpaikkojen työhyvinvointia tukevaa johtamista ja johtamiskäytäntöjä. Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka Suomen parhaita työpaikkoja johdetaan ja miten Suomen parhaiden työpaikkojen yritysten ylimmät johtajat ymmärtävät työhyvinvoinnin sekä työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ja kuinka he implementoivat niitä. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata kohdeyritysten arjen johtamiskäytäntöjä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategian ja -metodien valinta määräytyivät valitun tutkimustehtävän mukaisesti, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (ks. Hirsijärvi ym., 2009, 132). Tutkimusprosessi ja -suunnitelma muotoutuivat joustavasti tutkimuksen edetessä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yritysten ylimmän johdon haastatteluja. Aineiston hankinta teemahaastatteluiden avulla mahdollisti haastateltavien näkökulmien ja ”äänen” esiin ja huomatuksi tulemisen, mikä on edellytys kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen luomisessa todellisesta maailmasta (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 160).

Haastattelu on tutkimusmetodina joustava ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa aiheesta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Tällaisessa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, haastateltavat voivat vastata omin sanoin eikä vastauksia ole sidottu vaihtoehtoihin (Eskola & Suoranta, 1998). Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökohta on päätetty enakkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia (Hirsijärvi & Hurme, 2004, 47).

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkittava kohderyhmä valittiin tarkoituksenmukaisesti, pyrkien saamaan kohteeksi työhyvinvointia esimerkillisesti hoitavia yrityksiä ja niiden johtoa. Nämä yritykset ovat olleet mukana Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa vähintään viitenä vuotena ja ovat tutkimuksen kestomenestyjiä. Tällä rajauksella tarkastelun kohteeksi pyrittiin saamaan yrityksiä, joissa

investoidaan henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen pitkäjänteisesti ja joissa arvostetaan hyvän työn ja johtamisen merkitystä. Näissä yrityksissä voidaan olettaa henkilöstön keskimääräisen työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla, koska sen parantamiseen on investoitu useiden vuosien ajan. Tästä kertoo kohderyhmän yritysten henkilöstön omaan kokemukseen perustuvan Trust Index© -kyselyn tulokset. Tällainen tarkoituksenmukainen valinta on laadulliselle tutkimukselle Hirsijärven ym. (2009) mukaan tyypillistä. Alla olevasta taulukosta selviää haastatteluaineiston muodostavien yritysten ja haastateltavien nimet.

Taulukko 4. Tutkimuksen kohderyhmä.

Yritys ja haasteltava	Toimiala	Henkilöstömäärä/2015	Liikevaihto/2015
Boco IP Oy Ab, Karri Leskinen	Patenttitoimistot	33	6,0 milj.€
Gainer Oy, Anna Yli-Savola	Muu liikkeenjohdon konsultointi, telemarkkinointia	77 (2016)	2,3 milj.€ (2016)
Mandatum Life, Anna Berglind	Henkivakuutustoiminta	522	1 144 milj.€ (maksutulo)
Newsec Asset Management Oy, Susanna Pietarinen	Kiinteistönvälitys, kiinteistönhallintoa	169	18,1 milj.€
Saario & Riekkola Oy, Timo Saario	Insinööritoimistoja, suunnittelutoimistoja	58	6,7 milj.€
SICK Oy, Ari Rämö	Automaatiota	28	15,7 milj.€
Vincit Oy, Johanna Pystynen	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	135	16,8 milj.€
Lähteet: Suomen Asiakastieto, YTJ, Mandatum Life vuosikertomus 2015			

Kuten taulukosta 4 voidaan huomata kohdeyritysten toimialoissa, koossa ja liikevaihdossa oli melko suurta vaihtelua. Kuusi yrityksistä kuului pk-yritysten luokkaan ja yksi suurten yritysten luokkaan. Kohderyhmälle lähetettiin haastattelupyynnöt (15 kpl) marraskuussa 2015 ja haastattelu toteutettiin seitsemän yrityksen ylimmän johdon henkilön kanssa tammi-helmikuussa 2016. Kohderyhmälle lähetetty kutsu tutkimukseen löytyy liitteestä 1.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat toimineet aineiston hankintamenetelmänä, koska niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmänä haastattelu myös mahdollistaa lisäkysymysten avulla saatavien tietojen syvyyttä. Haastatteluiden suurena etuna onkin niiden joustavuus ja säätelymahdollisuus tilannetta ja vastaajia myötäillen. (Hirsijärvi ym., 2007, 200.) Haastatteluiden teemat luotiin ennalta, mutta teema-alueiden kysymysten

järjestystä säädeltiin tilanteen mukaan. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys siis puuttuivat, mikä on tyypillistä teemahaastatteluille (ks. Hirsijärvi ym., 2007, 204).

Haastattelun teemat perustuivat aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotuihin työhyvinvointiin vaikuttaviin aihealueisiin ja niiden alle muodostui teemoja tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut elivät haastateltavien kertoman mukaan joustavasti teemasta toiseen haastateltavien spontaanin kerronnan mukaisesti. Niiden avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kattava kuva yritysten työntekijöiden hyvinvointia tukevista konkreettisista johtamiskäytännöistä. Haastatteluiden teemojen tutkimuskysymykset löytyvät liitteestä 2. Lista teemoista osoittaa, että haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään seuraavia teemoja: ylimmän johdon onnistumisia ja haasteita sekä kehityskohteita työhyvinvoinnin saralla. Sitä kuinka yrityksissä on mitattu työhyvinvointitoimintaa ja millaisia konkreettisia työntekijöiden hyvinvointia tukevia käytäntöjä organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden tasoilla on toteutettu sekä kuinka johto määrittelee työhyvinvoinnin.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen heidän asemaansa perustuen. Kaikki haastateltavat edustivat yritysten ylintä johtoa. Haastateltavat saivat kutsukirjeen (ks. liite 1), mutta heille ei kerrottu tutkimuksen teemoja sen tarkemmin ennen haastattelua, jotta haastattelu toimisi mahdollisimman spontaanisti ja aidosti. Valmiiksi harjoiteltujen vastausten vaikutusta pyrittiin tällä tavalla minimoimaan, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva yritysten käytännöistä.

Taulukko 5. Haastatteluaineiston kuvaus.

Haastateltava	Päivä-määrä	Paikka	Kesto	Litteroitua aineistoa
H1: Anna Berglind, Henkilöstöpäällikkö, Mandatum Life	19.1.2016	puhelin	40:43	11 sivua
H2: Karri Leskinen, Toimitusjohtaja, Boco IP Oy Ab	20.1.2016	puhelin	40:47	9 sivua
H3: Timo Saanio, Toimitusjohtaja, Saanio & Riekkola Oy	27.1.2016	Saanio & Riekkola Oy	49:01	12 sivua
H4: Ari Rämö, Toimitusjohtaja, SICK Oy	27.1.2016	SICK Oy	37:59	9 sivua
H5: Anna Yli-Savola, Markkinointijohtaja, Gainer Oy	28.1.2016	Gainer Oy	45:41	12 sivua
H6: Susanna Pietarinen, Henkilöstöpäällikkö, Newsec Asset Management Oy	3.2.2016	puhelin	60:06	16 sivua
H7: Johanna Pystynen, Henkilöstöjohtaja, Vincit Oy	5.2.2016	Vincit Oy	45:08	13 sivua

Taulukosta 5 selviää, että haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun 2016 aikana. Neljä haastattelua toteutettiin kasvotusten yritysten omissa tiloissa. Tällöin havainnointi yrityksen toimintaympäristöstä ja ei-sanallisesta viestinnästä oli mahdollista. Kolme haastattelusta toteutettiin puhelimitse, jolloin ei-sanallisten viestien havainnointi oli mahdotonta. Haastatteluympäristönä kummatkin vaihtoehdot olivat suotuisia niiden rauhallisen ympäristön ja keskeyttämättömyyden vuoksi.

Haastattelutilanteet olivat lämminhenkisiä, avoimia ja rentoja. Haastateltavat vastasivat mielellään asetettuihin kysymyksiin ja innostuivat puhumaan aiheestaan avoimesti ja aidosti. Yritystensä ylimpinä johtohenkilöinä he varmasti ovat tottuneet vastaamaan vastaaviin aihepiiriä koskeviin kysymyksiin ja haluavat yritystensä edustajina antaa aiheesta parhaimman mahdollisen kuvan. Tämä yhdessä haastateltavien subjektiivisuuden kanssa on hyvä huomioida haastattelujen analysointi ja tulkintavaiheessa. Kohderyhmän edustajat olivat kaikki olleet positioissaan kauemmin kuin kaksi vuotta, joten heillä kaikilla on luotettava kuva organisaatioidensa toiminnasta työsuhteen keston puitteissa.

Kaikki haastateltavista olivat hyvin innokkaita kertomaan ihmisten hyvinvointiin vaikuttavista käytännöistään. Yksi puhelinhaastattelu toteutettiin haastateltavan ollessa äitiyslomalla ja jopa pienen vauvan syöttäminen onnistui joustavasti haastattelun aikana. Tämä kertoo paljon johtajien omasta aidosta kiinnostuksesta ja sitoutumisesta työntekijöidensä hyvinvointia kohtaan. Ilman tätä aitoa mielenkiintoa, motivaatiota ja innostusta hyvinvointia tukevat käytännöt tuskin toteutuisivat näissä yrityksissä näin kattavasti.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysimetodina hyödynnettiin laadullista eli kvalitatiivista sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen analyysin tuo parhaiten vastauksen tutkimukselle asetettuun kysymykseen ja toimii parhaiten työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kuvaamisessa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka avulla aineistoa eritellään etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysillä muodostetaan tarkasteltavasta kohteesta tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset aihealueeseen liittyvien aiempien tutkimusten tuloksiin ja laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105.) Analysoinnin tarkoituksena oli luoda aineistosta systemaattinen kuva, etsien yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia ja kompromisseja.

Tutkimusmetodin valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite (Catanzaro, 1998). Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tämän tutkimuksen analyysi oli aineistolähtöinen. Analyysivaiheen tarkoituksena oli selvittää vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen. Analyysissä pelkistettiin, ryhmiteltiin sekä luotiin aineistosta ala-, ylä- ja yhdistävät kategoriat (ks. Kyngäs & Vanhanen, 1999). Analysoinnin perusteella luotiin aineistosta tulkinta, tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä tarkasteltiin empirian tuloksia suhteessa työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen aiemman tutkimuksen viitekehykseen tuoden esille tieteellistä sekä käytännön kontribuutiota.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi alkoi osittain jo haastattelutilanteissa, kun haastatellessani tein havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden ja erityistapausten perusteella. Aineiston käsittely alkoi haastatteluiden tarkalla litteroinnilla, lukemisella ja syvällisen ymmärryksen luomisella. Haastatteluiden purkamisen toteutin litteroimalla kaikki nauhoitukset sanatarkasti ja samalla tutustumalla aineistoon keskittyneemmin ja tarkemmin. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 82 sivua.

Aineiston keräämisen, järjestämisen ja litteroinnin jälkeen oli vuorossa analyysi, jonka toteutin aineistolähtöisesti. Analyysin tekninen vaihe lähti liikkeelle litteroidun aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Ensimmäisessä vaiheessa kysyin aineistolta tutkimukselle asetetun kysymyksen mukaisia kysymyksiä. Tunnistin tässä kohtaa aineistosta asiat, joista olin kiinnostunut saamaan selvyyttä. Nämä asiat pelkistin yksittäisiksi ilmaisuiksi, jotka edelleen ryhmittelin yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi värikoodausta sekä kursivointia hyödyntäen (ks. Eskola & Suoranta, 1998, 138–208). Alussa värikoodeja oli kymmeniä, esimerkiksi yksilön kuunteleminen, yksilön oma vastuu, kehityskeskustelut, luottamus, joustavuus, avoin viestintä, työnteon esteiden poisto, matala hierarkia, arvostus, vastuun antaminen, kodinomaisten työskentelyolojen ja hyvän ilmapiirin luominen. Vähitellen ne kuitenkin muodostivat omat selkeät kategoriansa. (vrt. Gioia, Corley & Hamilton, 2013.)

Nämä samansisältöiset alakategoriat yhdistin toisiinsa muodostaen samalla yläkategorioiden joukkoja. Yläkategorioille annoin niiden sisältöä kuvaavat nimet. Tämän jälkeen muodostin yläkategorioita yhdistävät kategoriat, jotka syntetisoivat merkityskokonaisuuksia. (vrt. Kyngäs & Vanhanen, 1999, 103–104; Elo & Kyngäs, 2007.) Tämä aineiston käsitteellistäminen ja kategorioiden muodostaminen loivat systemaattisen ja kattavan kokonaiskuvan työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä sekä antoivat vastauksen tutkimukselle asetettuun kysymykseen.

Analyysissä pyrin kuvaamaan, kuinka kohderyhmä ymmärtää työhyvinvoinnin ja millaisia työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt Suomen parhaissa työpaikoissa ovat. Aloitin tämän tarkastelemalla

kuinka haastateltavat käsittävät työhyvinvoinnin ja miten he näkevät sen tavoitteellisuuden. Tämän jälkeen analysoin haastateltavien johtamiskäytäntöjä kategorisoiden niitä. Vaikka olin litteroinut haastattelut sanasta sanaan, tein aineistossa tässä vaiheessa hiontaa, jättäen täytesanoja pois, koska nämä eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Käytäntöjen kategorioiden muodostaminen osoittautui haasteelliseksi, koska haastatteluiden aikana käytävä keskustelu ei edennyt aina loogisesti teemasta teemaan, vaan järjestys vaihteli haastateltavasta riippuen. Eri kategorioiden käytäntöjä löytyi eri puolilta yksittäistä haastattelua. Tuloksia havainnollistamaan pyrin poimimaan aineistosta kategorioiden tärkeimmät kohdat ja nostamaan näistä neljästä kategoriasta tutkimuskysymyksiä valaisevia sitaatteja tulkittaviksi. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti en nostanut esiin pelkästään mielenkiintoisimpia kohtia, vaan pyrin sen avulla tasapuoliseen kuvaamiseen työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kokonaisuudesta (ks. Eskola & Suoranta, 1998, 175–186). Analyysissä käytännöistä jäsentyi kuvaus neljän pääkategorian ja kahden niitä yhdistävän kategorian muodossa johtopäätösten tekoa varten (ks. Grönfors, 1982, 161).

4 TULOKSET

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä, tavoitteellisuus ja johtamistavat

Kaikissa seitsemässä yrityksessä ylin johto ymmärsi työhyvinvoinnin monitahoiseksi kokonaisuudeksi, joka rakentuu työ- ja vapaa-ajan hyvinvoinnista. Vastuu hyvinvoinnista haastateltavien mukaan on sekä yrityksellä että työntekijällä itsellään. Hyvinvoinnin rakennuspalikat olivat kaikilla hyvin hahmotettuina. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden hyvinvoinnin osatekijät tulivat käytäntöjen kautta kattavasti ilmi (vrt. Grant ym., 2007, 56). Kun yhdessä yrityksessä terveellisen ravinnon saamisesta huolehdittiin asiakkaiden kahvituksiin asti, toisessa työntekijöiden vahvuuksia etsittiin unelmapajojen avulla ja kolmannessa työntekijöiden lemmikkien eläinlääkärikustannuksista kannettiin yhteisvastuuta.

Niin se on aika hassu sana se työhyvinvointi sinänsä, koska mun mielestä on aika vaikea erottaa työ- ja muu hyvinvointi että, voitko sä vaan töissä hyvin ja muuten sitten huonosti. Niin mä enemmän katsoisin sellaista kokonaisvaltaista hyvinvointia. Että sinulla on henkisesti ja fyysisesti hyvä olla. - - Että on olemassa mahdollisuudet sille, että sä pystyt kehittämään ja panostamaan hyvinvointiisi. Ja ennen kaikkea sitä, että silloin, kun asiat eivät ole hyvin niin sulla on mahdollisuus tulla puhumaan siitä. (H6)

Kyllähän työhyvinvoinnin alle kirjataan kaikki hyvästä johtamisesta alkaen, että mitkä kaikki vaikuttaa siihen, että ihmiset voivat hyvin. Mutta lopputuloksena pitäisi olla niin, että työntekijät voivat fyysisesti ja henkisesti hyvin. (H2)

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että hyvinvointi ymmärretään kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvointi ei rakennu pelkästään työssä, vaan siihen vaikuttavat myös yksilöiden kokemaa hyvinvointia kotona ja vapaa-ajalla. Haastateltavat kokivat, että työssä hyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat moniulotteisia ja monen tekijän summa. Hyvinvointi nähtiin pitkäjänteisen johtamisen kehittämisen mahdollistamana lopputuloksena. Moni ei puhunutkaan pelkästään työhyvinvoinnista, vaan kokonaisvaltaisemmin ihmisten hyvinvoinnista. Johto koki työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollisuuksien luomisen tärkeänä. Matalan kynnyksen ja avoimen keskusteluyhteyden mahdollistaminen nähtiin tässä tärkeänä johtamiskäytäntönä monen haastateltavan kohdalla. Hyvän fiiliksen ja tunnelman koettiin

välittävän viestiä ihmisten hyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta tilasta. Työhyvinvoinnilla ja yleisellä tunnelmalla koettiin olevan merkitystä.

Lähestymistapa meillä on sellainen kokonaisvaltainen. Me uskotaan siihen, että näillä asioilla on merkitystä ja loppupeleissä me nähdään se siinä, miten me menestytään yrityksenä. - - Kokonaisuus, jota ei voi irrottaa omaksi osakseen, vaan se syntyy kaikista päätöksistä mitä täällä tehdään ja sen takia kaikkia päätöksiä on peilattava siihen kokonaisuuteen. (H7)

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että kaikki osa-alueet ovat kunnossa, että kaikkien on oikeesti hyvä olla täällä. Se paras palaute mitä mä siitä aina saan, että meidän asiakkaatkin sanovat, että: ”Teillä oli jotenkin tosi hyvä tunnelma, kun mä tulin.” Meillä se näkyy siinä, että ihmiset pysyvät pitkään ja yleinen tunnelma on hyvä ja meillä kuuluu nauru täällä ja on muuten välitön ja rento tunnelma. Asiat toimivat mutkattomasti, niin silloin mä uskon, että kaikilla on hyvä olla. (H5)

Osassa haastatteluista tuli ilmi rekrytointien merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa. Koettiin, että työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa myös se, että yrityksessä ovat oikeat työntekijät oikeissa positioissa tekemässä heille mielenkiintoisia ja heidän vahvuuksiansa huomioivia työtehtäviä. Johto näki, että kun työntekijät pystyvät toteuttamaan yrityksen arvoja ja täyttämään asiakkaalle annetut lupaukset, he viihtyvät ja heidän on hyvä olla työpaikassa. Työhyvinvointi oli huomioitu kaikkien haastateltavien yritysten strategiassa tai tavoitteissa.

No sehän on huomioitu siten, että meillä on ihan puhtaasti henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä mittareita meidän pitkän aikavälin tavoitteissa. Meillä on viisi tällaista pitkän aikavälin tavoitetta ja yksi niistä liittyy henkilöstön hyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen. Ja minusta se on aika merkittävää, että Madatum Lifen pitkän aikavälin tavoitteista 20 % on tätä henkilöstön tyytyväisyyttä. (H1)

Tämä kuvastaa hyvin työhyvinvoinnin arvostusta, tavoitteellisuutta sekä pitkäjänteistä panostusta sen kehittämiseen. Työhyvinvoinnilla koettiin olevan oleellinen vaikutus yrityksen menestymiseen. Johdon haastattelut toivat esiin sen, kuinka suuressa arvossa hyvinvointia pidetään näissä yrityksissä. Monessa yrityksessä henkilöstön hyvinvoinnille oli asetettu strategiset tavoitteet ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen kuului yritysten arvoihin. Hyvinvointia mitattiin ja seurattiin vuosittain GPW:n tutkimuksen lisäksi myös muilla mittareilla. Tämä yhdessä monimuotoisten hyvinvointia

tukevien käytäntöjen kanssa kertoo yritysten hyvinvoinnin systemaattisesta suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta sekä kehityksestä. Liiketoimintaa kuvailtiin hyvinvointia tukevien arvojen kautta johdetuksi ja sillä koettiin olevan selvä vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen ihmisten sitoutumisen ja vähäisten sairaspotilaisten takia. Hyvinvoinnin tavoitteellisuutta ja ylläpitoa kuvailtiin monessa haastattelussa. Haastatteluissa tuli esiin myös strategian kulminoitumista yksilölähtöisesti hyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointi ja ihmisten motivaatio nähtiin merkittävänä liiketoiminnan mahdollisuuksien kehittäjänä. Nämä nähtiin toimintaedellytyksenä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Johdon pitää jatkuvasti, päivittäin tehdä niitä asioita, jotka ylläpitävät sitä. Se on johdon esimerkin kautta ja erilaisten prosessien ja menetelmien luomista. Että tämä on tärkeää. - - sitä mitä johtaminen on, että se on jatkuvaa työtä. Se on sen ylläpitämistä, että kaikki ymmärtävät, että se ei ole joku projekti ja sitten on saavutettu hyvä työpaikka. Vaan että se on tila, jossa tarvitsee tehdä joka päivä asioita. (H2)

Se strategia kulminoituu siihen, että jotta me pysytään nopea liikkeisenä ja siellä muutoksen valtavirrassa, niin se kulminoituu lopulta sinne sisäseen motivaatioon ja ihmiseen työhyvinvointiin. - - Se on edellytys sille, että me pystytään toimiin tuolla muutoksessa, koska ihmiset jotka ei välitä työstään, lamaantuvat muutoksen edessä ja jäävät odottaan, että mitä pitäisi tehdä. Kun taas, jos me saadaan sellanen suhde siihen työhön, että ihmiset kokevat sen tärkeänä ja taistelevat sen eteen, että löytyy uusia mahdollisuuksia, jos vanhat tyrehtyy. (H7)

Haastateltavat kuvailivat tapaansa johtaa eri tavoin. Suurin osa haastateltavista kuvasi johtamistaan visioiden ja tavoitteiden kautta johdetuksi. Myös arvoilla oli merkittävä rooli johtamisessa. Vaikka ylin johto lähtökohtaisesti piti tavoitteiden ja vision selkeyttä tärkeänä, selkeästi erottui se, kuinka suuressa roolissa arvot ja ihmisläheisyys näiden rinnalla olivat. Johtamista kuvattiin visioinnin ja arvojen kautta.

Koitan johtaa, semmosen visioinnin kautta, saada kaikille kirkkaaksi se pitkäaikainen, eri tavoin kannustaa ihmisiä itse löytämään keinoja toimimaan sen tavoitteen mukaisesti. - - pyrkii luomaan se arvomaailma ja kulttuuri, jonka lailla haluan ihmisten toimivan. - - Mä itse sanoisin, että meillä on arvojohdettu yritys, et yrityksen arvojen kautta me johdetaan asioita. Että kun ihmiset tuntevat sen arvomaailman, niin ne osaavat tehdä itse sen arvomaailman mukaan oikeenlaisia päätöksiä. - - Meidän kaikki toiminta pohjautuu arvoihin. Että konkreettisesti näkyy,

että ne on kirjoitettu seinille ja viikottain työntekijät voivat palkita toisiaan arvojen mukaisesta toiminnasta, jolloin on helpompi nähdä, että mikä sitä meidän arvojen mukaista toimintaa on. (H2)

Yhteistä kaikkien haastateltavien käytännöille oli työntekijöiden arvostus ja huomioiminen, yhdessä tekeminen, avoin viestintä ja toiminta sekä työn rakenteiden ja toimintamallien kautta työntekijöiden tukeminen. Kaikissa haastattelussa tuli ilmi, että käytännöt perustuivat luottamukseen. Työnteon sekä hyvinvoinnin esteitä oli pyritty minimoimaan yksilön tarpeet huomioiden. Tämä osoittaa arvostusta työntekijöitä ja heidän työskentelyään kohtaan yksilöllisellä tasolla. Onnistumisen esteitä oli pyritty minimoimaan monimuotoisin käytännöin. Käytännöissä tuli esiin palvelevan johtajuuden piirteitä. Luottamuksen tärkeän merkityksen hyvinvoinnin pohjana ja sitä rakentavia käytäntöjä toivat esiin kaikki haastateltavat.

Että luodaan ensin se luottamus ja kun on luottamus, niin sitten lähdetään rakentamaan niitä asioista, joilla voidaan kehittää tätä työyhteisöä. Ja sitten kun se kehittyy, niin miten sitä kehitystä ylläpidetään, että ei sitten tyydytä siihen, kun ollaan vähän parempia, vaan jatketaan kehitystä. - - Sanotaan, että henkilökunnalla on ymmärrys siitä, että hyvä työilmapiiri joudutaan luomaan joka päivä erikseen. Sen sisäistäminen, että se ei illalla liimaudu seiniin ja aamulla valu seinistä takaisin tänne, vaan että se joka päivä tehdään uudestaan. (H2)

Kaikissa haastatteluissa luottamusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan esiin tuovat johtamiskäytännöt koettiin merkittävänä työntekijöiden hyvinvointiin ja pitkien työsuhteiden syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Luottamusta ja arvostusta kuvailtiin eri tavoilla monessa haastattelussa. Tärkeimpinä asioina johtamisessa pidettiin johdon läsnäoloa, ihmisten arvostamista ja heidän onnistumisten sekä vahvuuksien merkitystä ja niiden esille tuomista sekä tukemista.

Että ihmisten osaamista arvostetaan ja luotetaan. - - Hyvin paljon lähtien siitä mitä ihmiset tekevät, niin pystyvät vaikuttamaan itse siihen työn sisältöön ja saavat aika lailla vapaasti tehdä sitä. On suuri luottamus, että ihmiset työskentelevät oikealla lailla ja silloin tietenkin siinä kantaa myös vastuuta enemmän. (H3)

Jos nyt hakee pari tärkeintä asiaa niin yks, se on mun oma päätös, että mä arvostan ihmisiä. Se ei ole mikään sellanen, että se tulee synnynnäisesti, vaan se tulee siitä, että mä päätän, että mä arvostan ihmisiä ja annan heidän tehdä omalla tavallaan. Ja uskon, että tämä on meidän

kulttuurissa aika iso juttu. Ja toinen on sitten onnistumiset ja vahvuudet, että ne ovat niitä asioita mitä me haetaan, mistä me puhutaan, mitä me halutaan ja että on läsnä siinä arjessa. (H4)

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi johdon avoimuus ja osallistuminen työntekijöiden arkeen sekä luottamus työntekijöiden ammattitaitoon. Kaikenlaista mikromanageerausta eli liiallista yksityiskohtiin menemistä johtamisessa pyrittiin välttämään. Esiin tulivat jaetun johtajuuden piirteet (ks. Ropo ym., 2005). Päätöksentekoa ja valtaa oli jaettu työntekijöille, ja johto luotti ihmisiin. Ihmisten päätöksentekoon mukaan ottamisen tärkeys tuli haastatteluissa selkeästi esille.

Mä haluan olla lähellä ja haluan antaa luottamusta ja valtaa ihmisille. Tehdä asiat sillä lailla niin kuin he parhaaksi näkevät. Omasta mielestäni olen avoin ja mukana siinä tekemisessä, hyvin vähän määräilevä. Että semmonen yhdessä tekeminen on enempi mun juttu, kun semmonen hierarkkinen käskeminen. (H3)

Joo mä sanoisin näin, että otetaan ihmiset mukaan. - - Koska niistä yleensä tulee parhaita koulutuksia silloin, kun ihmiset on ite saanut olla mukana siinä ja yleensä sitten osallistan myös meidän omia esimiehiä. - - Mä olen sellanen osallistava, positiivinen ja kannustava. - - Meillä on luottamus tärkeä juttu, se että ihmiset saavat tehdä meillä etätöitä ja mä en hirveesti sitä valvo. Me ollaan sovittu, että ne tekevät näitä ja näitä juttuja, mut et sä tavallisesti soita kesken etätyöpäivän tai lähetä viestejä vaan tsekkaakseeni, että tyyppi oikeesti tekee töitä, vaan mä luotan siihen, että hän tekee ne ja hän tuo sitten sen lopputuloksen. (H6)

Viestintä, luottamus, työnteon edellytysten optimointi ja mikromanageerauksen välttäminen korostuivat muidenkin haastateltavien kuvauksissa johtamiskäytännöistään. Eri johtajien välillä nämä kuitenkin painottuivat eri tavoilla.

Me tehdään yhdessä ja mä huolehdin siitä, että esimiestyö on erittäin paljon ja pitkälti viestintää. Huolehdin viestin kulusta. Huolehdin, että mä osallistan mun omaa porukkaa ja siitä, että niillä on koko aika mielekkäitä ja osaamista sopivalla tavalla tekemisiä ja projekteja. Ja mä pyrin koko ajan huolehtiin siitä, että kaikkien toimenkuvat vastaavat heidän omia vahvuuksiaan ja sopivalla tasolla haastavia. Että heillä on mahdollisimman hyvät edellytykset tehdä sitä omaa työtä. Ja samaan aikaan, todella tärkeä on se, että on erittäin korkea luottamustaso. - - mä annan niitä guidelineejä ja oon aina esimiehenä käytettävissä, mut heidän täytyy saada aina itse tehdä ja ottaa sitä vastuuta ja itse tehdä myös päätöksiä, että semmonen mikromanageeraus eli

semmonen, että mä tuun esimiehenä puuttumaan joka asiaan tai meen jonnekin tiimiin sano-
maan, että miten tää pitää tehdä, niin pyrin välttämään sitä, koska se paras osaaminen on siellä
tekijällä itsellään. Että se on se luottamus ja ylipäättänsä korkeatasoinen esimiestyö avain ase-
massa. (H1)

Haastateltavien kuvauksissa tulivat vahvasti esiin avoin ja mutkaton viestintä sekä toiminta. Avoin
viestintä koettiin tärkeäksi ja ristiriitatilanteita ehkäiseväksi. Luottamukseen perustuvan, mutkatto-
man avoimen keskustelukulttuurin vaikutuksena nähtiinkin juuri se, ettei työnteon ja hyvinvoinnin
esteitä ja ongelmia ollut päässyt juuri syntymään. Hankalia asioita ei haluttu jättää läpikäymättä ja
koettiin, että mistä tahansa voidaan keskustella. Virheitä ei pelätty eikä tuomittu. Johtajien kuvailussa
tuli esiin, että he pyrkivät työskentelemään ovet avoinna ja löytämään ajan kiireisinäkin hetkinä työn-
tekijöitänään auttaakseen.

Avoin viestintä, se on tärkeää. Ja ihan oikeesti, meillä ei ole ollut vuosiin mitään klikkejä täällä
koko yrityksessä. Mitään, että olisi tarvinnut nostaa kissa pöydälle ja käydä asiaa läpi, mitään
työpaikkakiusaamista tai jotain. Mitään ongelmia ei pääse syntymään, koska se kulttuuri on
niin avoin. Ei siellä pääse muodostumaan, kun kaikki sanoo kaikki suoraan ja siihen on totuttu.
(H5)

Haastatteluissa esiin tulleet käytännöt esimerkiksi joustavuus työnteon aikojen suhteen, ihmisten val-
tuuttaminen ja etätyömahdollisuudet kertovat osaltaan yrityskulttuurissa vallitsevasta luottamuksen
ilmapiiristä. Johto luottaa työntekijöihin, antaa heille valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia sovittaa työ ja
vapaa-aikaa helpommin yhteen, mikä taas näkyy ihmisten tyytyväisyydessä ja hyvinvoinnissa. Työn-
teon joustavuudesta ja esteiden poistosta sekä rakenteiden merkityksestä tuli esiin hyvin konkreettisia
esimerkkejä.

Niin ainakin itsellä, kun lapset olivat pieniä, niin se, että oli helppo lähteä, vaikka neljältä kotiin.
Olla lasten kanssa, vaikka kahdeksaan asti, ja sitten kahdeksalta avata työkoneen ja tehdä pari
tuntia töitä, kun se työ jatkui saumattomasti siitä, mihin se oli jäänyt. (H2)

Minun mielestä täytyy katsoa sitä koko systeemiä ja sitä kokonaisuutta ja miettiä, mitä esteitä
meillä esimerkiksi on ja me voitais purkaa sen tieltä, että ihmiset jo automaattisesti toimisivat
siihen suuntaan, mikä ois arvokasta meille. Ja sitten, että millaisia rakenteita ja toimintamalleja
meillä täytyy olla ja niiden rakentamiseen johtamisen mun mielestä kuuluu keskittyä, jotta

ihmiset voi sitten hyödyntää itse niitä ja nostaa omat voimavaransa sieltä parhaiten esiin. Että millaisia rakenteita pitäisi olla, jotta ihmiset vois loistaa siinä työssään, millaisia toimintatapoja pitäis olla, jotka ohjaisivat jo ihmisiä pohtiin tiettyjä tärkeitä asioita ja niin edelleen. Ja sit se ihminen tekee itse sen valinnan. (H7)

Monessa haastattelussa tuli esiin myös palvelevan ja valmentavan johtajuuden piirteitä (ks. Ellinger & Bostrom, 1999; Frick, 2004; Viitala ym., 2010; Reed ym., 2011). Johdon roolissa ja käytännöissä kuvailtiin palvelevaa ja valmentavaa asennetta. Haastatteluissa tuli esille ihmisten vahvuuksien ja onnistumisten mahdollisuuksien tukeminen yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Jokainen meidän työntekijä tavallaan myy meille sen oman työpanoksensa ja esimiesten pitää pitää huoli niistä ihmisistä, että he ovat hyvällä fiiliksellä. Niillä on kaikki ne työntekemisen edellytykset kunnossa ja ne saa rauhassa tehdä sitä juttua. Esimiesten tehtävä on pitää huolta työntekijöistä eikä toisinpäin. - - Me unohdamme kaikki virheet ja heikkoudet. Ja me keskitytään onnistumisiin ja vahvuuksiin. Ihan täsmälleen sama juttu mitä Jukka Jalonen teki nuorten ja aikuisten lätkäjoukkueessa. Hänen valmennusperiaate lähtee siitä, että unohdetaan heikkoudet ja virheet ja keskitytään onnistumisiin ja vahvuuksiin ja rakennetaan oman mielenhallintaa siihen tavoitteeseen, että me voitetaan tämä juttu. Meillä on ihan täsmälleen samalla tavalla. (H4)

Päivittäisen työssä viihtymisen ja hyvän fiiliksen merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa korostuivat useassa yrityksessä. Ne tulivat selkeästi esille haastatteluissa. Kaikissa yrityksissä työntekijöiden hyvinvointi ja viihtyminen otetaan huomioon jokapäiväisessä johtamisessa ja työtehtävissä. Heille pyritään löytämään tehtäviä, joissa he ovat vahvimmillaan. Päivittäisten kohtaamisten, kuuntelun ja arvostuksen merkitys korostuivat työilmapiirin luottamusta ja työssä viihtymistä lisäävissä arkisissa johtamiskäytännöissä.

Mutta sitten totuus on, että niillä ei ole mitään merkitystä, jos se päivittäinen työ ei ole ihmisten mielestä mielekästä. Ja sen takia, jos me suunnitellaan työhyvinvointia, niin me katotaan tavaltaan, me laitetaan 95 % meidän ajasta ja rahasta siihen, että se päivittäinen työ olisi mielekästä. Ja kaikki muu on tavallaan sitä extraa, joka tukee sitä. Mutta jos sitä päivittäistä työtä ei ole hoidettu, niin sit tällä ei ole mitään merkitystä. - - Monet organisaatiot lähtevät siitä, että pidetään jotain virkistyspäiviä ja tämmösiä, niinkun ne ei auta mitään käytännössä. Ja ne helposti mieltävät sen siihen, että hyvinvointi on sitä, että järkätään tykypäiviä tai virkistystapahtumia.

- - Et tavallaan siitä ajattelusta, että ihmiset pääsevät käyttään vahvuuksiaan projekteissa, jotka niitä innostaa, niin se on se millä se 95% työtyytyväisyydestä katetaan. (H7)

Me yritetään rakentaa sellasta vapaata hyvää yrityskulttuuria, jossa ihmiset olisivat kiitollisia siitä mitä on. Se kaikki lähtis siitä positiivisuudesta. - - Lähtökohta on käytännössä se, et että me vältetään kaikkea arvostelua, me puhutaan arvostamisesta, me halutaan, että pomo saa ihmiset hyvälle tuulelle jokaisessa kohtaamisessa. Me emme halua tänne sellasia pomoja, jotka vievät ihmisten hyvän fiiliksen eli arvostetaan jokaista ihmistä ideoita, ajatuksia, mitä tahansa. (H4)

Hyvän ilmapiirin ja fiiliksen sekä luottamuksen tärkeys tulivat esille myös haastateltavien kuvatessa yrityskulttuuriaan. Yrityksen arvot nousivat esiin työnteon arjessa pienissä asioissa ja käytännöissä.

No se on hyvin sellanen, rohkeus on tietysti iso asia siellä, hyvin itseohjautuva kulttuuri. Se on aika rento tai aito, jollain tavalla välitön ihmisten välillä, aika maanläheinen. Ei oo mitään sellasta johdon ja muun työntekijöiden välistä erottelua. Jossain Great Place to Work -kyselyssä oli just avoimissa kommentteissa kysytty, että mitä on hyviä puolia, että johto tuntuu heittävän yhtä lapsellista läppää, kun itsekin, mikä on tosi hyvä. Tavallaan se on sellanen, että vaikka tietty esimerkiksi meidän toimitusjohtaja nauttii tosi kovaa arvostusta porukan taholta, niin silti tavallaan hänellä ei ole sellasta statusasemaa siinä, vaan häntä enemmänkin pidetään yhtenä. Et sä voit heittää mitä tahansa samanlaista läppää, kun sä heität kenelle tahansa, mutta kuitenkin hänellä on tietty arvostus. (H7)

Meillä vahvana on kulttuuri ja arvot. Me ollaan yhä enemmän tajuttu, että kuinka tärkeitä se on, että kun on arvojohdettu firma, että ne arvot oikeasti näkyvät siinä päivittäisessä arjessa. Ja meillä on pääsloganina passion for colleagues and clients. Ja sitten se järjestys, että nämä colleagues tulee ensin eli se on mun mielestä se ykkösjuttu. Että ensin se, että sulla on hyvät työkaverit ja sä välität siitä ja oot itse valmis rakentamaan sitä hyvää työkaverisuhdetta. Ja sit kun sä saat sen aikaseksi, että sulla on kiva porukka, jonka kanssa on kiva tehdä hommia ja tuetaan toinen toisiamme, niin silloin sä saat sen asiakassuhteen paljon helpommin hoidettua. Ja se asiakaskin huomaa, että näillä on kauheen kivaa keskenään, ottakaa mutkin mukaan tommoseen kivaan porukkaan ja noitten kans tekemään. (H6)

Haastateltavat kokivat hyvällä ilmapiirillä ja fiiliksellä olevan tärkeän roolin työntekijöiden työhyvinvoinnin synnyssä. Työn tekemisen kautta syntyvä hyvä fiilis ja ilmapiiri sekä yhteisöllisyys ja johdon osallistuminen työnteon arkeen tulivat esille useassa haastattelussa. Myös työntekijöiden fyysisellä lähellä ololla, samassa paikassa työskentelyllä, koettiin joissain yrityksissä olevan vaikutusta työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Eri yritysten johtajilla oli erilaisia käytäntöjä, joilla hyvä fiilis luotiin. Yhdessä perjantaisin juotiin koko porukalla perjantaikahvit sohvaryhmässä höpisten, toisessa afterilla rentoutuen. Tärkeimpinä hyvän ilmapiirin ja fiiliksen rakentajina esille nousivat kuitenkin johdon arvostuksen, luottamuksen ja läsnäolon sekä työn päivittäisen mielekkyyden merkitys.

Haastattelut toivat vastauksen tutkimukselle asetetun kysymyksen alkuosaan: *miten työhyvinvointi kohdetyhmän yrityksissä ymmärretään?* Vastaus oli melko yhdenmukainen. Työhyvinvointi ymmärretään näissä yrityksissä kokonaisvaltaisena ilmiönä, monitahoisena kokonaisuutena, joka rakentuu työ- ja vapaa-ajan hyvinvoinnista. Yksilön hyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden osatekijät ovat selkeästi hahmotettuina. Ymmärretään, että vastuu hyvinvoinnista on sekä työntekijällä että yrityksellä ja työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Lähestymistapa hyvinvointia kohtaan johtamisessa ja sen käytännöissä on kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen. Johto näkee työhyvinvoinnin osana strategisia tavoitteita. Työhyvinvoinnilla koetaan olevan oleellinen vaikutus yrityksen menestymiseen ihmisten motivaation, sitoutumisen ja vähäisten sairaspotilaiden takia. Työhyvinvointi ja ihmisten motivaatio nähdään merkittävänä liiketoiminnan mahdollisuuksien kehittäjänä. Haastattelut toivat esille sen, kuinka suuressa arvossa hyvinvointia pidetään näissä yrityksissä. Monessa yrityksessä henkilöstön hyvinvoinnille on asetettu strategiset tavoitteet ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu yrityksen perusarvoihin. Johto kokee, että työhyvinvointi ei ole vain yksittäinen projekti, vaan asia, jonka eteen tulee arjessa tehdä jatkuvasti töitä. Ihmisten sisäinen motivaatio ja päivittäinen työssä viihtyminen koetaan tärkeänä tekijänä ja toimintaedellytysten rakentajana liike-elämän jatkuvassa muutoksessa.

4.2 Työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kategoriat ja tulkinta

4.2.1 Yhteisöllisyys

Haastatteluissa tuli vahvasti esille yhteisöllisyyden merkitys, jota rakennettiin yhdessä tekemisen, yhdessä päättämisen ja huolehtimisen käytännöillä. Yhteisöllisyyden kategoriassa haastateltavien

käytännöistä erottuivat selkeästi avoimuus viestinnässä ja toiminnassa sekä kodinomaisen työympäristön luomat puitteet yhteisöllisyyden rakentamisessa. Haastattelut antoivat kuvan, että näissä yrityksissä yhteisöllisyyttä vahvistetaan työnteon arjen käytännöillä ja kulttuurilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta oli rakennettu muun muassa ihmisiä päätöksentekoon osallistamalla. Yhdessä tekemisen ja päättämisen kulttuuria kuvailtiin moniulotteisesti.

Meillä on selkeästi ihmisillä tiedossa ja on yhteisesti rakennettu tulevaisuus SICKille, että minkä näköinen yritys olemme 2020. - - Mutta se pointti on siinä, että visio on rakennettu yhdessä niin, että me ollaan tuon näkönen yritys, me tehdään noita asioita ja näin me päästään siihen. Ihmiset tietävät sen suunnan mihin me mennään. Eli suunta on se ykkösjuttu. Kakkosjuttu on se, että sen suunnan mukaan me rakennetaan ihmisille yhdessä joka vuosi ne tavoitteet, mitä itse kukin toteuttaa ja painottaa. Ja tämäkin tehdään yhdessä ihmisten kanssa. (H4)

Yhteisöllisyyden ilmapiiriä tukivat myös panostaminen yritysten työtilojen kodinomaisuuteen ja viihtyisyyteen. Työnteon esteitä oli pyritty minimoimaan myös tiloja koskevilla valinnoilla. Työntekijöiden oli annettu vaikuttaa fyysisen työympäristön suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöiden mielipiteitä työympäristön kehittämisessä pidetään tärkeänä, mikä osoittaa työntekijöiden arvostusta. Haastateltavat kuvasivat myös tilojen yhteisöllisyyden mahdollistamista. Työpaikan yhdessä päättämisen ja kodinomaisuuden sekä viihtyvyyden merkitys tulivat esiin vahvasti.

Nämä tilat on suunniteltu henkilöstön kanssa kysyen, että mitkä teille on tärkeitä juttuja. Että porukka on itse ollut mukana suunnittelemassa näitä tiloja ja he halusivat tästä kodinomaisen. - - Ja että voidaan kokoontua porukalla syömään ja haluttiin, että tilat mahdollistavat myös sellaisen yhteisöllisyyden. Näiden tilojen avulla aika paljon pystyy myös sellasia hiljaisia juttuja tekemään, mitkä sitten ohjaavat ihmisiä ajattelemaan. (H7)

Me halutaan, että ihmisillä on hyvä kodinomainen työpaikka missä ne viihtyvät, siis fyysinen ympäristö. Meillä on määritelty globaalisti tiettyjä arvoja mitä meillä on. Meillä on arvostus ja että tehdään asioita yhdessä, päätetään asioita yhdessä. (H4)

Arvojen ja arvostamisen merkitys korostuivat haastatteluissa. Yrityksissä ei pelkästään tehdä asioita yhdessä, vaan myös päätetään niistä yhdessä. Yhdessä päättäminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. Yhteisöllisyyden ja kodinomaisuuden piirteet käytännöissä tulivat vahvasti esiin kuvailussa. Haastateltavat kertoivat arjen pienien asioiden ja kollegasta

huolehtimisen tärkeydestä. Vahva yhteishenki kertoo johdon ja yhteisön vastuunkannosta sekä välittämisestä. Hyvin johdettu yhteisö pitää jäsenistään huolta ja työntekijät voivat luottaa toisiinsa. Tämä vahvistaa ihmisten hyvinvointia sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin alueilla.

Kaikki tekee kaikkea ja koskaan ei ajatella sitä, että tää ei ole mun tehtävä tai tää ei kuulu mun toimenkuvaan. Eli hirveen vahva yhteishenki ja myös se, että jos joku sanoo, että mä en nyt ehdi, niin joku sanoo, et mä hoidan. Että kannetaan yhdessä sitä vastuuta. - - Me halutaan aina, että meillä on jotain kivaa pientä, eli järjestetään jotain intialaista päähierontaa tai meillä on aina tuoreita hedelmiä ja tuoreita kukkia. - - ei oo mitään semmosia kankeita kaavoja. Et jos jollain on pesukone hajonnut, niin se voi tuoda kassissa toimitusjohtajalle ja toimitusjohtaja pesee kotona. Tiiätkö, tai tänne saa tulla koirat tai lapset päiväks hoitoon, jos ei ole hoitopaikkaa, niin tänne voi tulla piirtämään. (H5)

Haastateltavien yritysten organisaatorakenne oli pääsääntöisesti matala tai hierarkiaa ei nähty olevan juuri ollenkaan. Tämä tuli esiin monessa haastattelussa. Hierarkialtaan matalissa yrityksissä ihmisten välisen yhteisöllisyyden rakentaminen on helpompaa, koska eriarvoisuuden tunne on mahdollisesti vähäisempi. Matala hierarkkinen organisaatorakenne ja byrokratian vähäisyys mahdollistavat työntekijöiden ja tiimien itsenäisemmän toimimisen.

No meillä ei ole hierarkiaa, että se on matala. Meillä on olemassa johtoryhmä - - ei ole muita johtoasteita, eikä hierarkiaa. Siis, että johtoryhmän jäsenet ovat myös samalla koko henkilöstön kaikkien henkilöiden lähin esimies. Ja johtoryhmä kuitenkin toimii myös asiantuntijatehtävissä, että kaikilla on myös oma asiantuntijarooli, elikä ihan samanlaisessa roolissa kuin kaikki muutkin ihmiset. Ei käytännössä ole minkäänlaista hierarkiaa. (H2)

Yhteisöllisyyden kulttuuri ja avoimen viestinnän käytännöt korostuivat haastatteluissa. Tämä tuli esiin kuvailuissa, mikä tekee heidän yrityksestään hyvän työpaikan. Sisäisen viestinnän merkitys on oleellinen yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia rakentaessa. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä avoimen viestinnän merkitys korostuu entisestään. Johdon rooli hyvinvoinnin mahdollistajana tulee tässäkin kohtaa esille. Tiedonkulun vaivattomuus on yksi työntekoa helpottava ja hyvinvointia mahdollistava tekijä. Epätietoisuus lisää työntekijöiden stressiä ja tietoisuus vähentää sitä. Avoimen viestinnän kulttuuri tulikin monessa haastattelussa esiin erilaisten käytäntöjen kautta.

Mandatumlifelaisuus, me ollaan paljon mietitty sitä täällä talossa, että mitä se on. - - Halutaan kaikilla saroilla tuoda sitä samaa meininkiä. Me huolehditaan esimerkiksi tosi tarkkaan sisäisestä viestinnästä ja siitä, miten tietoasiat kulkevat täällä. - - Ja jotenkin täällä asioiden eteenpäinvieminen, toteuttaminen ja uudestaan innostuminen on sellaisia asioita mitkä ovat erittäin hyvällä tasolla. Meillä on aidosti dynaaminen kulttuuri, että oikeesti halutaan asioita viedä eteenpäin ja aika nopeallakin temmolla. (H1)

Haastattelut antoivat kuvan, että näissä yrityksissä sosiaalisia voimavaroja vahvistetaan arjen käytännöillä ja kulttuurilla. Työelämän yhteisöllisyys tukee yksilöiden hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa yhteishengellä on suora yhteys tulokseen. Yritysten johto on tehnyt pitkäjänteistä työtä keskinäisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Näissä yrityksissä on hyvä ilmapiiri, mikä näkyy muun muassa luottamuksena ja aitona auttamisen haluna sekä tukena. Työpaikan yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta ja tarjoaa jäsenilleen turvaa sekä vahvistaa sosiaalisia voimavaroja. Yhteisöllisyyttä tukevat johtamiskäytäntöjen ominaisuudet tulivat esille haastateltavien kuvailuissa.

4.2.2 Fyysisen hyvinvoinnin edistämiskäytännöt

Haastateltavat näkivät ihmisten hyvinvoinnin kokonaisuutena ja hyvinvointiin panostettiin myös monimuotoisin fyysistä hyvinvointia edistävin käytännöin. Tämän kategorian johtamiskäytännöissä tulivat esille varsinkin työnteon konkreettisten esteiden minimointi, työympäristön ergonomiasta huolehtiminen ja fyysisen terveyden ylläpidon edellytysten mahdollistaminen. Vaikka Suomessa oli ollut vaikeammat ajat ja yrityksillä mennyt taantumasta johtuen huonommin, näissä yrityksissä oli tehty tuolloin juuri päinvastoin kuin monessa muussa yrityksessä. Hyvinvointipanostuksista ihmisiin ei ollut leikattu.

Sillon kun on tiukempaa rahasta ja bisneksestä, me panostetaan enemmän. Me ei ainakaan leikata meidän hyvinvointipanostuksista. Sillonhan sitä juuri tarvitsee kaikista eniten. Sillon kun menee hyvin, niin mihin sitä silloin tarvitsee. - - Me panostetaan valtavasti terveyspuoleen ja siihen, että ihmiset voisivat myös fyysisesti hyvin. - - Ihan kaikkia ylimääräisiä juttuja mitä työterveydessä ei ole, esimerkiksi hammashoito kuuluu meidän ihmisille. Meillä on lihaskuntotestit, me olemme viiden vuoden ajan kokoonnuttu ihmisten kanssa yhdessä ja kokeilemme kaikkia erilaisia urheilulajeja, yhdessä ulkoilua ja kuntoilua. Meidän tosi monet joululahjat ja

muut liittyvät hyvinvointiin. Jengi on saanut Haltin ulkoilupukua, Polarin sykemittaria ja kaikkea omaan terveyteen liittyen. - - Me oikeasti nähdään se ihminen. Tarjotaan vapaaehtoisesti ihmisille apuja oman terveyden, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitoon. (H4)

Tämän tutkimuksen kohderyhmässä panostetaan ihmisten terveyteen yli lakisääteisten vaatimusten. Ihmisten terveyttä arvostetaan ja siihen panostetaan monipuolisesti vapaaehtoisten terveydenhuoltopalveluiden ja muiden terveyttä tukevien käytäntöjen avulla. Ihmisille tarjotaan laaja-alaisesti apuja ja mahdollisuuksia oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen. Yritysten johto kuvaili monipuolisesti fyysisen hyvinvoinnin ylläpidon ja terveyden tukemisen käytäntöjä. Liikuntaharrastuksia, terveyspalveluita ja ravintopuolen terveellisyyttä oli tarkoin mietitty ja pakolliset työnantajan velvoitteet ylitettiin jokaisessa yrityksessä näiden suhteen. Nämä käytännöt osoittavat ihmisistä huolehtimisen ja arvostuksen määrää. Ihmisistä välitetään ja heidät huomioidaan. Hyvinvoinnin kokonaisuus ja moniulotteisuus on selvästi hahmotettu.

Meillä on ihan täysin joustavat työajat ja etätyömahdollisuus. Ja tietysti tuemme vapaa-ajalla liikuntaharrastuksia. Maksetaan niistä puolet ja järjestetään jonkin verran jotain vapaa-ajan toimintaa. - - Yritämme tarjota mielummin terveellistä kuin epäterveellistä. Tarjoamme luentoja liittyen erilaisiin terveyteen liittyviin asioihin, äänen käytön koulutukseen tai aivojen toimintaan ja ravitsemiseen. Välillä meillä on ollut täällä työsuhde omegakolmoset ja keppijumppaa. Vain mielikuvitus on oikeasti rajana. - - Sitten ne pienet asiat mihin ollaan haluttu kiinnittää huomiota, me saadaan siitä kyllä kiitosta, että me vaihdellaan välillä tauluja ja järjestystä ja tuoreet kukat ja hedelmät on tärkeitä, hyviä, kauniita ja terveellisiä. Kyllä se on mun mielestä sitä huomioonottamista. (H5)

Ihmisten hyvinvointi on konkreettisesti huomioitu jokapäiväisessä työssä. Johtajat eivät vain puhu terveyden ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpidosta, vaan se on viety vahvasti päivittäisen konkretian ja tekemisen tasolle. Työntekijöiden työpisteiden ergonomiasta on huolehdittu hyvin, ja työnteon esteitä on pyritty poistamaan monimuotoisin fyysistä hyvinvointia tukevin keinoin. Ihmisten jaksamisesta ja voimavaroista halutaan pitää huolta. Työntekijöitä innostetaan huolehtimaan omasta terveydestään monipuolisin panostuksin.

Työyhteisössä se näkyy siinä, että kollegiaalinen, toisista huolehtiminen näkyy. - - Sitten jos katsotaan ihan konkreettisesti, jos ajatellaan työhyvinvointia fyysisenä asiana niin, että kaikkien työpisteet on ergonomisesti hyvin suunniteltu. Kaikki työvälineet vastaavat työtehtäviään, on

kaksi näyttöä ja mitä kukakin tarvitsee. On pyritty kiinnittämään paljon huomiota siihen, että työolot olisivat hyvät ja on mahdollisuus pitää taukoja. On järjestetty lepohuone, johon voi mennä pitämään, vaikka vartin mindfulness-harjoittelun. - - Meillä on aina kerran päivässä 15 minuutin taukojumppa, johon voi osallistua. Jos ei halua siihen, niin voi mennä lepohuoneeseen aivoja lepuuttamaan. Meillä on ollut erilaisia kokeiluja ja on pyritty innostamaan ihmisiä uusiin. Yhdessä vaiheessa oli meditaatiojakso, jossa ihmiset saivat vapaaehtoisesti osallistua lounastunnin yhteydessä puolentunnin meditaatioon ja söimme raakaruokalounasta. - - Hirveesti liikuntaa tuetaan sekä rahallisesti että yhteisillä liikuntatapahtumilla ja vuosittain ollaan aina oltu askeleen kampanjassa. - - Keittiössä on välipalaa ja hedelmiä aina tarjolla. Asiakkailtakin poistettiin keksit, että siellä on vain aivoruokaa, pähkinöitä. - - Kuitenkin se itse tekeminen pitää tapahtua säännöllisesti omalla ajalla. Me voidaan vaan tuoda erilaisten luentojen tai muun kautta niitä innostuksen kipinöitä, mutta sittenhän se on kiinni ihmisestä itsestään, että tarttuuko ne niihin. (H2)

Työympäristön viihtyvyydellä ja toimivuudella nähtiin myös osaltaan vaikutusta työhyvinvointiin. Toimitilojen parannusprojekteja tuntui olevan käynnissä useassa yrityksessä. Ergonomian lisäksi muun muassa akustiikkaan oli tehty parannuksia. Johto selvästi kuuntelee työntekijöitä näissä tarpeissa, ja työntekijät ovat olleet mukana suunnittelemassa työskentelytilojaan. Yleisesti ottaen nähtiin merkityksellisenä, että työtilojen pitää olla toimivat ja viihtyisät, sellaiset, että ihmisten on niissä hyvä ja helppo työskennellä. Työnteon arjen esteitä oli pyritty minimoimaan monimuotoisin käytännöin.

Kaikissa kohderyhmän yrityksissä työntekijöiden hyvinvoinnista ja sen ylläpidosta on pyritty tekemään työntekijöille helppoa. Fyysisen hyvinvoinnin ylläpito on tehty mahdollisimman vaivattomaksi. Yrityksissä oli järjestetty erilaisia taukoliikunnan mahdollisuuksia. Joissain tapauksissa työterveyshoitaja kävi säännöllisesti työpaikalla, jottei työntekijöiden tarvinnut nähdä vaivaa ja kuluttaa aikaa lähtemällä työpäivän jälkeen työterveyskäynneille. Joillain työpaikoilla kävi myös hieroja. Tämän tutkimuksen haastatelluilla on selvästi ymmärrys siitä, että työntekijöillä on muutakin elämää kuin työ ja että fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat myös vapaa-ajan tekijät. Työpaikoilla on järjestetty asiat niin, että asioiden hoitaminen sekä työ- että vapaa-ajalla olisi työntekijöille mahdollisimman helppoa ja vaivatonta.

4.2.3 Empatia, yksilön huomioiminen ja kuunteleminen

Arvostus, yksilön tarpeiden ymmärtäminen sekä kannustus ja rohkaisu yksilön hyvinvointia tukeviin ratkaisuihin ja tavoitteisiin tulivat selkeästi esiin tämän kategorian käytännöissä. Yksilön huomioiminen ja kuunteleminen tulivat esille kaikissa haastatteluisa. Ihmisten välistä luontaista kanssakäymistä ja keskinäisen ymmärryksen tavoittelua kuuntelun ja läsnäolon kautta selvästi arvostetaan. Yksilöitä kannustetaan löytämään ja oivaltamaan sekä tuomaan esiin omia unelmiaan ja vahvuuksiaan sen sijaan että heidät pakotettaisiin toimimaan jonkun ylhäältä annetun ja päätetyn strategian mukaisesti. Tämä vaikuttaa myönteisesti heidän hyvinvointiinsa.

Että jos sinä päivän aikana kohtaat monta ihmistä kymmenen, kaksikyt, kolkyt kertaa, eri tavoilla, puhelimitse, face to face, niin ne tilanteet ratkaisevat. Että kokeeko se ihminen, että hänellä on merkitystä. Se miten kuunnellaan, miten ollaan läsnä ja miten huomioidaan kaikki asiat. (H4)

Pyritään luomaan tilanteita, missä ihminen itse voi oivaltaa jotain. Väkisin sitä on aika vaikea vääntää. Jos jossain kehityskeskustelussa, sanotaan, että strategia on tämä ja nämä olisivat nyt sun tavoitteet, niin ei siinä synny mitään henkilökohtaista kosketusta. - - Että heitä kannustetaan pohtimaan ja miettimään, että mitkä ovat sun vahvuuksia, mitä sä haluat tehdä. Ja sitten tavallaan ilmasemaan eli auttaa ihmisiä pohtimaan ja viestimään niistä ja sitten kytkemään ne sinne arkeen. Ne ovat tavallaan ne kolme elementtiä siinä. (H7)

Johto selvästi on kiinnittänyt kuuntelemiseen huomiota arjen kohtaamisissa työntekijöidensä kanssa. Tämä konkretisoitui heidän kertomassaan esimerkiksi siinä, millä perusteilla yrityksissä oli tehty muutoksia, keitä oli otettu mukaan visioiden luomiseen ja miten työntekijöiden vahvuuksia oli huomioitu. Kuuntelun kautta johtajat pystyvät ymmärtämään työntekijöitään ja tekemään kokonaisuuden kannalta tärkeitä päätöksiä. Haastateltavat arvostavat kuuntelua ja pyrkivät ymmärtämään työntekijöitään yksilötasolla. Tätä vahvistaa myös esiin tullut näkemys, että työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ei välttämättä ole sitä, että jokaista työntekijää kohdeltaisiin samalla tavoin. Ihmisten erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen on oikeudenmukaista ja aidosti huomioivaa kohtelua. Taito kuunnella ja huomioida työntekijöitä mahdollistaa edellytykset muiden käytäntöjen onnistuneelle yksilölliselle toteutukselle. Yksi osa kuuntelua ja ihmisten huomioimista on perinteinen kehityskeskustelukulttuuri. Kehityskeskustelukulttuuri ja palautteenantamiskäytäntö löytyivät kaikista yrityksistä. Keskusteluiden muoto vaihteli yritysten toiminnan luonteen mukaan perinteisestä kehityskeskustelusta

projektikohtaisiin ryhmän yhteisiin kehityskeskusteluihin. Keskusteluiden luonteessa korostui onnistumisiin ja ihmisten unelmiin keskittyvä trendi. Tämä käytännön piirre on kiinnostava löydös tutkimuksessa. Käytäntö konkretisoi ihmisten onnistumisiin ja hyvinvointiin keskittymistä tukien kuitenkin samanaikaisesti liiketaloudellisia tavoitteita motivoituneiden ja sitoutuneiden ihmisten kautta.

No meillä on esimerkiksi näitä kehityskeskusteluja. Ennen kun meillä oli henkilökohtaiset keskustelut, niin siellä tehtävänä oli esimerkiksi, että hyppää kahden vuoden päähän ja mieti, että teet unelmatyötä Vincitillä ja kerro mitä teet. Että tavallaan ohjataan ihmisiä pohtimaan sellaisia asioita, pysähtymään niiden asioiden äärelle. Sitten lähdetään keskustelemaan, et jos toi on iso kuva, niin miten me pilkootaan sitä niin pieneksi, että nyt sä voit lähteä saman tien arjessa viemään niitä asioita eteenpäin kohti sitä isompaa juttua. Tavoitteenasetantaa unelmakuvan kautta. - - Tavallaan ihmisiä säännöllisesti herätellään siihen ajatusmaailmaan, että mieti niitä omia toiveita ja tässä sulle muutamia kysymyksiä esimerkiksi aluksi, minkä kautta voit peilata niitä. (H7)

Onnistumisten, työnteon ja hyvinvoinnin esteiden vähentämisen tavoite tuli monessa haastattelussa myös kehityskeskusteluiden kohdalla esiin. Ihmisten vahvuuksia ja onnistumisia arvostetaan ja niitä pyritään selvästi ruokkimaan ja löytämään heidän sitoutumista ja hyvinvointia tukevia elementtejä työntekoa tukemaan. Kehityskeskusteluiden lähtökohtana on ihmisten viihtymisen, fiiliksen ja onnistumisten mahdollisuuksien kartoitus. Niiden avulla selvästi pyritään huomioimaan työntekijöiden tuntemuksia, sitouttamaan ihmisiä yrityksiin ja varmistamaan heidän tyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan. Arvojen, kuuntelemisen ja huomioimisen merkitys tulivat tässä kohtaa selkeästi esille.

Se ei oo perinteinen kehityskeskustelukäytäntö, vaan se pureutuu enemmänkin onnistumisiin ja siihen, että missä ihminen on onnistunut omassa työssään ja missä haluaisi onnistua ja mitä haluaisi tehdä. Ja siinä on myös sellaisia kysymyksiä, että miten me voisimme varmistaa tän työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ja se, että ihminen viihtyisi kauan meillä. (H4)

Meillä on ensimmäinen kehityskeskustelu viikon jälkeen, kun työntekijä on tullut, sitten on kahden viikon jälkeen, kuuden viikon jälkeen ja sen jälkeen kerran kuussa. - - Se on osittain kehityskeskustelu, mutta kysytään tunnelmia ja fiiliksiä, koska me pyrimme sitouttamaan pidemmäksi aikaa. - - Me haluamme, että se ihminen saa koko ajan huomiota. Ja että työntekijällä on semmonen olo, että välitetään, koska oikeesti välitetäänkin. Mutta että se näkyy myös. - - Ihminen, tuloksellisuus ja rehellisyys. Ja ihminen, siis sehän näkyy ihan kaikessa siinä tavassa,

miten me toisiamme kohdellaan ja otetaan huomioon ja ymmärretään, että on muutakin elämää. Ja ollaan joustavia ja tasa-arvoisia. Meillä on hirveen erilaisia ihmisiä töissä, ikähaarukka kahdeksestatoista jonnekin seitsemänkymmeneenviiteen. - - Rehellisyys sitten siinä, että me kerrotaan ja ollaan avoimia, mun mielestä se tulee siinä. (H5)

Kannustus ja palkitseminen ovat tärkeitä hyvinvointiin ja ihmisten työn huomiointiin vaikuttavia tekijöitä. Palkitsemiskäytännöistä kysyttäessä ääripäätä palkitsemiskulttuurin avoimuudessa edusti Vincitin käytäntö. Tämän palkitsemiskäytännön läpinäkyvyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus lisää osaltaan ihmisten hyvinvointia.

Meillähän on se peruspalkka, mikä on avoin tai ihmiset saa valita, että paljastaako sen muille. Ja jos sitten noin 98 % on valinnut paljastavansa sen muille ja se tarkoittaa sitä, että puolen vuoden välein me julkastaan tämmönen palkkataulukko, missä näkyy kaikkien halukkaiden palkat. Ja sit silloin puolen vuoden välein samaan aikaan niin sitten tulee sellaiset palkkaviikot, milloin ihmisten on mahdollista varata palkkakeskusteluita, jos he kokevat, että he ovat väärässä kategoriassa siinä muiden joukossa. - - Palkankorotuskeskustelut perustuvat siihen, että ihminen pohtii ennakoon, että mitä lisäarvoa sä tuot kollegoille ja asiakkaille. Eli tavallaan ne meidän kaksi pääarvoa mitä muutenkin me korostetaan. Ja sit se on hyvin subjektiivinen keskustelu, että sit jos molemmat ovat sitä mieltä, että sun perusteet on hyvät, niin sit nostetaan palkkaa. Oikeudenmukaisuus ja objektiivisuus tulevat siitä, että kun ne ovat avoimet kaikille, niin muut näkevät, että mikä palkankorotus on ollut ja voi myös arvioida sitä oikeudenmukaisuutta. Sä voit ehdottaa myös kollegoille palkankorotusta. - - usein ihmiset välttämättä ei itse osaa tulla pyytään palkankorotusta, niin sitten se myös ruokkii sitä oikeudenmukaisuutta, että kollegat voi perustella, että miksi tämän tyyppin palkka pitäis nostaa. Sitten meillä on tällanen yhteinen bonus, mikä on koko firman tuloksesta kaikille sama summa. (H7)

Haastatteluissa tuli esiin, kuinka johtajat huomioivat ja ymmärtävät yksilöiden tunteet muutoksen keskellä. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Kun tämä tiedostetaan ja ihmisiä tuetaan ja kuunnellaan muutoksessa, niin he hyväksyvät ne helpommin. Yksilöt huomioidaan myös eri paikkakunnilla työskentelyn suhteen. Esimerkkinä haastateltava käytti ihmisten huomioimista liikuntatempaus-ten kohdalla. Eri paikkakunnilla työskentelevien mahdollisuudet osallistua kampanjoihin oli huomioitu huolellisesti. Yksilön elämäntilanne ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät huomioidaan kehityskeskusteluiden ja kuuntelun avulla. Työntekijöillä on etätyömahdollisuus ja työn sovittaminen perheen muiden menojen kanssa on hyväksyttävää. Useassa yrityksessä on järjestetty tilanteen vaatiessa myös

sairaalan lapsen hoitopalvelu työntekijän arkea ja jaksamista tukemaan. Nämä käytännöt kuvaavat konkreettisesti yksilön tarpeiden huomioimisen ja ymmärtämisen korkeaa tasoa.

Meidän konsernissa on neljä avainmittaria, jotka ovat kasvu, kannattavuus, henkilöstön tyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. Ja nämä neljä avainmittaria löytyy meidän jokaisen ihmisen kehityskeskustelusta, joita käydään kaks kertaa vuodessa. - - et millaisia mahdollisuuksia firmalla on tukea ja auttaa tällaisissa ja sitten siellä puhutaan hyvinvointiosiossa työ- ja vapaa-ajan tasapainosta. Ylipäättänsä työmotivaatiosta, työvälineistä. - - Meidän tahtotila siinä on, että me päästään kiinni siihen, että jos joku on kyllästynyt nykyisiin tehtäviin, niin on kanava, missä pystyy kertomaan tai että jos on sellanen tilanne, että kotona vaikeeta niin pystyy tuomaan sitäkin esiin. - - Että saadaan se oma elämä toimimaan, mut myös se, että saadaan työt hoidettua. (H6)

Haastateltavien kertoman perusteella heidän kuunteluun värittää läsnäolo, arvostus ja aito kiinnostus ihmisestä yksilönä. Ihmisläheisyys ja työntekijöiden tyytyväisyys tulivat ilmi myös yritysten arvoissa ja mittareissa. Näissä yrityksissä työntekijät huomioidaan, heistä aidosti välitetään ja ymmärretään, että heillä on muutakin elämää kuin työ. Yrityksissä on kiinnitetty huomioita myös puitteisiin, joissa yhteisön jäsenet kohtaavat toisensa. Fyysisten tilojen akustiikkaan, muotoihin, kalustuksen järjestykseen ja muihin vuorovaikutuksen sekä kanssakäymisen puitteisiin on vaikutettu työntekijöiden kuuntelua hyödyntäen ja vuorovaikutusta mahdollistaen.

4.2.4 Yksilön vaikuttamismahdollisuudet

Yksilön vaikutusmahdollisuuksilla on tutkimusten mukaan suuri vaikutus heidän motivaatioonsa ja hyvinvointiinsa (ks. Ellinger & Bostrom, 1999; Viitala ym., 2010). Haastatteluissa nousi esille, että tässä käytäntöjen kategoriassa kohderyhmä antaa huomattavasti valtaa ja vastuuta työntekijöille. Kaikenmuotoista mikromanageerausta pyritään välttämään. Johto pyrkii käytännöillään tuomaan työntekijöille esiin heidän oman työnsä merkityksen. Monimuotoiset viestinnän kanavat tulivat tässä kategoriassa oleellisena ja vaikuttamisen mahdollistavana tekijänä esille.

Työntekijät saivat haastateltavien mukaan osallistua työtänsä koskevaan päätöksentekoon laaja-alaisesti, mikä osoittaa luottamuksen ilmapiiriä yrityksissä. Työntekijöitä arvostetaan ja heihin luotetaan. Viestinnän mahdollistavilla kanavilla ja muilla arjen luottamusta osoittavilla käytännöillä on

johtamisen kentässä tärkeä rooli. Vaikuttamisen mahdollistavissa keinoissa oli pyritty viestinnäkanavien monimuotoisuuteen ja käytön helppouteen. Oli pyritty siihen, että myös kaikista vähiten itseohjautuvallakin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa mahdollisimman matalan kynnyksen kanavan kautta. Yrityksistä löytyi hyvin monimuotoisia vaikutuskanavia lähtien yhteisestä sähköisestä keskustelukanavasta perinteisiin myynnin palavereihin, kehityskeskusteluihin ja vaikuttamisen mahdollistaviin taulukoihin. Yritysten kulttuurit tukivat tätä kokonaisuutta.

Ihmiset on parin vuoden aikana oppineet ja huomanneet, että sillä mielipiteellä onkin väliä ja jos mä sanon oikeesti mitä mä ajattelen, niin se johtaa johonkin muutoksiin. Kaikista tärkeintä meille on ollut, että yhteinen kanava ja kulttuuri ovat sellaiset, että ollaan tietoisesti pyritty kannustamaan sitä, että tosi hyvä, että otit ton esiin, et mietitään nyt yhdessä, että mitä tehdään sille. Sitten on kaikkia muita tällaisia symbolisia juttuja, esimerkiksi se, että sulla on vaikka se luottokortti. Se jo viestii siitä, että sä saat itse tehdä ne päätökset, eikä niin, että sun pitää hyväksyttää aina ne joltain muulta. Tai et sä voit valita koulutuksen itse tai että ei ole budjetteja ja tiimi voi päättää miten he laittaa rahaa virkistyspäivään tai mitä työvälineitä he hankkivat.

(H7)

Nämä käytännöt tuovat esiin yksilön huomioimisen ja vaikutusmahdollisuuksien antamisen ja rohkeaan päätöksentekoon kannustamisen yrityksen arkisissa käytännöissä. Monimuotoiset vaikutuskanavat mahdollistavat yksilölle mieluisan vaihtoehdon vaikuttamiseen. Hyvinvoinnin esteitä on tälläkin osa-alueella pyritty minimoimaan. Nämä käytännöt vahvistavat työhyvinvointia.

Kysyttäessä sitä, kuinka paljon työntekijöille on annettu vaikutusmahdollisuuksia suunnitella ja hallita omaa työtään, tuli ilmi, että kaikissa yrityksissä annetaan vastuuta työntekijöille paljon. Työn hallinta on lähes täysin työntekijöiden vastuulla. Vastuuta annetaan useassa yrityksessä niin paljon kuin mahdollista työn tekemisen kannalta. Työtä on mahdollista tehdä tavalla, jolla itse haluaa ja jopa sinä aikana ja siinä paikassa, kun haluaa. Johto koki, että etätyön mahdollistaminen perustuu luottamukseen. Johdon luottamus työntekijöihin tulee vahvasti ilmi vaikutusmahdollisuuksien luomisena työntekijöiden arkeen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on tutkitusti vaikutusta heidän hyvinvointiinsa. Haastatteluissa kuvailtiin ihmisten vapautta tehdä töitä omalla tavallaan kohti omia ja yhteisiä tavoitteita. Tuli esille, että työntekijöitä osallistetaan myös yrityksen strategiseen työskentelyyn.

Ihmisillä on vapaus tehdä duunia omalla tavallaan omaa tavoitetta ja suuntaa kohden. - - Me arvostamme jokaista ihmistä siten että, oikeastaan meidän kaikkien pomojen tehtävänä on saada ihmiset hyvälle tuulelle arjessa ja tukea tavoitteiden saamisessa ja rakentaa edellytyksiä siihen, että ne tavoitteet saadaan kondikseen. Me ei mikromanageerata, me ei puututa ihmisten tekemisiin. Me annetaan ihmisille täydellinen vapaus tehdä, niin kuin he tekevät ja se tulokset käytännössä ratkaisevat. - - Mä uskon valtavasti siihen, että kun ihminen kokee, että hän voi vaikuttaa, sanoa oman mielipiteensä ja kertoa sen ja hän näkee, että hän vaikuttaa asioihin mitä suunnitellaan, niin kyllä se merkitys tulee sitä kautta. Että sellanen, että vaan kuulee asioita mitä muut tekevät ja mitä muut päättävät, ei kauheasti, sen pienen ihmisen merkitystä tuo esiin. - - Se lähtee siitä, että kun meillä ihmiset saa päättää omaan työhön liittyviä asioita ja he saavat päättää koko ajan enemmän ja vastuullisempia asioita, niin sieltä syntyy se kehittämisen tarve sille ihmiselle. (H4)

Työn hallinta on täysin heidän vastuullaan. Kun henkilöstökyselyssä kysytään, että annetaanko minulle paljon vastuuta, niin he ovat olleet henkilöstöryhmästä riippumatta aina 100 % sitä mieltä. - - Iso selkee juttu, missä he ovat mukana on, kun meillä on aina kaks kertaa vuodessa visiopäivät. Se käytännössä tarkoittaa yrityksen strategian luomista. - - Kaikki vision luomisesta, vision tavoitteiden luomisesta saakka tehdään koko organisaation kanssa yhdessä näissä tapahtumissa. Ja sen jälkeen strategisia toimenpiteitä joka vuosi, kun viisvuotis visio, vaikka tehdään, niin sen saavuttamiseksi mietitään keinoja, jotka tehdään aina koko henkilöstön kanssa. Jolloin siinä ihan ylimmän tason päätöksissä ja johtamispäätöksissä on mukana, ihan konkreettisesti tekemässä sitä työtä. (H2)

Johto näkee vaikutusmahdollisuuksien selvästi vaikuttavan ihmisten työhyvinvointiin. Tärkeänä työhyvinvointia tukevana ja mahdollistavana johtamiskäytäntönä kuvattiin yksilön vaikuttamismahdollisuuksien kehittämistä ja edistämistä. Henkilöstön perehdytyksenkin lähtökohdissa tulivat esiin yksilön vahvat vaikutusmahdollisuudet ja omien toiveiden tunnistaminen.

Se on paljon sitä, että ihmisiä opetetaan yhä enemmän tekemään päätöksiä itse. Ei voida vaan siirtää sitä vastuuta, että nyt päätätte itse. Se pitää opetella, että mikä on se mun tapa vaikuttaa asioihin. Ja siihen meillä on erilaisia keinoja mahdollisimman paljon, että sun on helppo tehdä pieniä päätöksiä ensiksi, sulla on vaikka luottokortti, jolla sä voit sitten tilata jotain. Tai sä voit valita itse koulutukset mihin sä osallistut. Tän tyyppisiä asioita, minkä kautta sitten pikkuhiljaa, kun sä teet yhä enemmän ja enemmän päätöksiä, niin siitä tuleekin arkipäivää ja sulle tietty

toimintatapa. Mutta tavallaan tietyllä tapaa kaikki asiat tukevat hyvinvointia. - - HR-perehdytys, että pikeminkin autetaan ihmistä tunnistaan omia toiveitaan ja mihin heidän pitäisi viestiä niistä, että ne menisivät eteenpäin. - - Että pikemminkin perehdytyksen tavoite on vahvistaa ihmisen uskoa siihen, että he voivat vaikuttaa asioihin. He voivat viestiä omista toiveistaan ja sitten tutustuttaa muihin ihmisiin. (H7)

Työntekijöitä selvästi tuetaan ja rohkaistaan ottamaan vastuuta asioista. Käytännöt viestivät, että työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista pyritään tukemaan löytämällä heille ominaisia tehtäviä ja vahvuuksia. Kehittämällä näitä yksilölle luontaisia, yksilöllisiä vahvuuksia työntekijät jaksavat työsään paremmin. Ihmiset ymmärtävät oman työnsä merkityksen ja se vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja hyvinvointiin. Haastatteluissa yksilöiden työn merkitys koettiin tulevan yksilöille esille muun muassa kehityskeskustelukulttuurin ja päivittäisten kohtaamisten sekä viestinnän kautta. Merkityksellä koettiin olevan vaikutusta ihmisten hyvinvointiin ja sen oivaltamiseksi oli nähty vaivaa. Työn merkityksellisyydessä selvästi erotetaan työntekijän näkökulma ja yrityksen missiotasoinen näkökulma. Kumpikin taso on huomioitu, ja niitä pyritään tuomaan työntekijöiden tietoisuuteen erimuotoisia viestintäkanavia hyödyntäen. Haastateltavat kokivat työntekijöiden työn merkityksen esiintuomisen osittain haasteellisenä. Koettiin tärkeäksi saada ihmiset oivaltamaan ja motivoitumaan siihen, että heidän työllänsä on tärkeä merkitys. Merkityksellisyyden subjektiivisuuden koettiin luovan johtamiselle ja sen löytämiselle omat haasteensa. Merkityksellisyyden viestin läpisaamiseen oli käytetty panoksia ja ulkopuolistakin apua. Ihmisten sisäistä motivaatiota oli pyritty herättelemään työn merkityksellisyyden kokemisen kautta.

Se työn merkityksellisyys, että me pyydetään eri ihmisiä tänne avaamaan asioita, että jos me tehdään esimerkiksi varainhankintaa järjestöille. - - Me pyydetään niistä järjestöistä ihmiset kertomaan, että tämä me saatiin aikaseksi tällä työllä. - -, että mikä maailmanlaajuisesti merkitys on sillä, että varainhankintaa tehdään. Tuodaan sitä tietoa, että ei vaan se, että annetaan joku puherunko käteen ja ne eivät ikinä tiedä, mitä tapahtuu sen jälkeen. (H5)

Henkilökohtaisten työsuoritusten osalta niin sehän on kehityskeskusteluiden kautta. Sit meidän koko firman kehityspäivien kautta, missä käydään, että mikä se kenenkin panos on ja miten se vaikuttaa. Tämmösissä normaaleissa johtamisen viikottaisissa keskusteluissa kuitenkin käydään koko aika sitä tavoitetta ja kerrotaan, että mitkä asiat ovat tärkeitä ja miksi tämä asia on tärkeä siinä roolissa. - - että se pidetään kaikessa viestinnässä jatkuvasti esillä. Ja sitten työn merkityksellisyys, sanotaan tämmösen yritysten missiotasoisten tavoitteiden osalta, se on sitten

sitä, että kaikessa viestinnässä pyritään sitten. Kun puhutaan sillä tasolla asioista, niin pyritään nostamaan esiin, että miksi se meidän tekeminen on tärkeää ja merkityksellistä. Mitä me pyrimme yhteiskunnassa saavuttamaan tällä työllä. Siinä ollaan sitten kuitenkin onnistuttu varsin hyvin. - - Meidän tavoitteena on se, että meidän asiakkaat menestyvät. Ja kun meidän asiakkaat ovat suomalaisia teknologiayrityksiä, jotka kasvavat ja kansainvälistyvät, niin kyllähän me ollaan niin tukemassa Suomen talouden kehitystä kuin työpaikkojen luomista ja ihmisten ja ympäristön hyvinvointia teknologian kautta, että saadaan olla sen teknologiakehityksen kärjen asioiden kanssa koko aika tekemisissä. Niin kyllä sitä merkityksellisyyttä löytyy aika helposti. Mutta se vaatii sen viestinnän kuitenkin, että ei se sieltä itsestään selvyytensä tule. (H2)

Ihmisten koulutus ja oppimismahdollisuudet olivat kaikissa yrityksissä hyvät. Kun yrityksissä annetaan mahdollisuus oppimiseen, viestii se työntekijöille heidän merkityksestään ja arvostuksestaan. Osaaminen ja oppiminen vaikuttavat positiivisesti ihmisten motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oppimiseensa ja hakeutua heille tarpeellisiin koulutuksiin. Johto luottaa ihmisten omaan kykyyn tehdä valintoja tämän suhteen. Oppimismenetelmiä käytettiin monipuolisesti. Yrityksissä koulutauduttiin projekteissa sisäisesti oppimalla, työkierron kautta sekä ulkopuolisten kouluttajien toimesta.

Me oikeastaan uskotaan tällaseen 70–20–10 -sääntöön, että ensisijaisesti 70 % oppimisesta tapahtuu työssä oppimalla, 20 % palautteen kautta kehittymällä ja 10 % jossakin kurssilla käymällä. Että ensisijaisesti me pyrimme kehittämään osaamista tätä kautta. Meillä tarjotaan mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan projektien kautta tekemällä. Meillä on paljon työkiertoja, jossa talossa sisäisesti mahdollisesti siirtyy toisiin tehtäviin. Tätä kautta pyritään sitä osaamista kehittämään. Sit toki on tämmösiä kursseja, että esimerkiksi esimiesten osaamiseen panostetaan. Meillä on omat esimiesvalmennusohjelmat. (H1)

Työntekijöiden oman oppimisen, kehittymisen, menestymisen sekä sen, että he saavat tehdä asioita, missä he ovat hyviä ja saavat palkkiota, koettiin myös mahdollistavan merkityksen kokemista yksilötasolla. Näitä mahdollisuuksia oli pyritty edesauttamaan erilaisilla johtamiskäytännöillä. Haastattelutavat toivat esille myös yksilön oman vastuun osuutta heille merkityksellisten tehtävien löytämisessä. Johdon näkökulmasta tärkeä paino oli myös yksilön vastuulla tuoda näitä rohkeasti esiin työssään. Johdon luomilla esiintuomismahdollisuuksilla koettiin olevan tässä tärkeä rooli. Ihmisten oman työn merkityksen oivaltamisen tärkeyttä tarkasteltiin myös motivaation näkökulmasta.

Meillä ei ole sellaista perinteistä lähestymistapaa, että meillä olisi yksi strategia mitä me jalkautettais ja ajateltais, että se on semmonen, mitä ihmisten täytyy kunnioittaa. - - Meille on tärkeää, että jokainen löytää sen oman merkityksensä sille työlle ja sitä kautta meille aukee myös mahdollisuuksia, mitä me ei välttämättä edes tunnusteta tänä päivänä, myös strategian tasolla. - - Halutaan, että ihmiset aidosti miettivät sitä, että mitä he haluavat tehdä ja minkä takia ja sitten pystytään arkeen kytkemään niitä elementtejä mahdollisimman paljon, jotta siellä arjen projektityössä he kokevat, että et he tekevät niitä asioita, mitkä ovat heille mielekkäitä ja ruokkivat motivaatiota. (H7)

Työntekijöiden hyvinvointi huomioidaan näissä yrityksissä jokapäiväisessä työssä tukien ihmisten vaikutusmahdollisuuksia moninaisin käytännöin. Ihmisten toiveita pyritään huomioimaan ja kuuntelemaan. He saavat vaikuttaa omaan työnkuvaansa tiettyjen raamien sisällä, ja heitä rohkaistaan itsenäiseen päätöksentekoon. Kaikenmuotoista liiallista yksityiskohtiin menemistä johtamisessa on pyritty välttämään kaikkien kohderyhmän yritysten arjessa. Ihmiset saavat tehdä töitä heille ominaisilla tavoilla. Haastatteluissa tuli ilmi yksilön oma vastuu toiveiden ja merkitysten esille tuomisesta. Toiveiden ja merkitysten subjektiivisuus luovat niiden tunnistamiselle omat haasteensa. Erimuotoisilla viestintäkanavilla on tässä kohtaa tärkeä rooli. Johdon hyödyntämä kanava saattaa olla esimerkiksi perinteinen henkilöstökeskustelu, työhyvinvointiryhmä, muu työryhmä tai sisäiseen viestintään käytettävä keskustelukanava. Näiden kautta työntekijät pääsevät tuomaan toiveitaan esille ja vaikuttamaan asioihin.

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että johtajat kokivat merkittävänä hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä luottamuksen ilmapiirin ja sitä tukevien käytäntöjen hyödyntämisen yrityksissä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien laajuus vaihteli yrityksestä riippuen, mutta kaikissa se vaikutti olevan korkealla tasolla. Vaikutusvaltaa oli annettu runsaasti työntekijöille työtä koskevissa valinnoissa. Suunnittelua tehdään kohderyhmän useassa yrityksessä strategiselta tasolta asti yhdessä työntekijöiden kanssa. Johdon yleinen näkemys vaikuttaa olevan se, että työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet hyvin vahvasti korreloivat työtyytyväisyyden kanssa. Tätä käsitystä he perustelivat esimerkiksi GPW:n tutkimuksen antamalla hyvillä tuloksilla ja työtyytyväisyyslukemilla. Työntekijöiden osallistamista ja työtä arvostetaan, heihin luotetaan, heitä tuetaan ja heidän annetaan vaikuttaa asioihin. Yritysten johtamiskäytännöt ja rakenteet tukevat luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä.

4.3 Tulosten yhteenveto

Haastattelut toivat vastauksen tutkimukselle asetetun kysymyksen loppuosaan: *miten työhyvinvointia tuetaan ylimmän johdon johtamiskäytännöillä Suomen parhaissa työpaikoissa?* Vastauksena hahmottui laadullisen analyysin myötä kategorisointi. Painotus näiden kategorioiden käytäntöjen välillä vaihteli organisaation kulttuurista ja johtajasta riippuen. Käytäntöjen pääkategorioiksi muodostuivat (K1) yhteisöllisyyden käytännöt, (K2) fyysisen hyvinvoinnin edistämiskäytännöt, (K3) johdon empatian käytännöt ja (K4) yksilön vaikuttamismahdollisuuksia tukevat käytännöt. Näitä yhdistävinä kategorioina tulivat esille luottamuksen sekä työn ja hyvinvoinnin esteiden minimoinnin kategoriat. Johtajat kokivat, että työntekijöiden arvostusta ja luottamusta osoittavilla käytännöillä on selvä vaikutus työhyvinvointiin ja pitkien työsuhteiden syntyyn. Kaikki haastateltavat toivat esiin luottamuksen oleellista merkitystä hyvinvoinnin pohjana ja tätä rakentavilla käytännöillä oli tärkeä rooli johtamisen kentässä.

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että työnteon ja hyvinvoinnin esteitä pyritään minimoimaan erimuotoisin käytännöin huomioiden tarpeet yksilötasolla. Tämä perustuu kuitenkin koko systeemin huomiointiin rakenteiden ja toimintamallien tasolla sekä näiden kautta yksilöiden voimavarojen ja vahvuuksien tunnistamiseen ja mahdollistamiseen. Johtamisessa keskitytään ihmisten vahvuuksiin ja onnistumisiin. Työnteon joustavuudella ja ihmisten valtuuttamisella nähdään olevan vaikutusta ihmisten hyvinvointiin.

Käytännöissä tulivat esille palvelevan ja jaetun johtajuuden piirteet. Päätöksentekoa on näissä yrityksissä jaettu ihmisille ja johto luottaa vahvasti ihmisiin. Johtajat antavat ihmisten vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työskentelyyn, ihmisille annetaan vaikutusmahdollisuuksia ja tällä koetaan olevan vaikutusta hyvinvointiin. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien laajuus vaihteli yrityksestä riippuen, mutta kaikissa se vaikutti olevan korkealla tasolla. Haastatteluissa tulivat vahvasti esiin avoin ja selkeä päivittäinen viestintä sekä toiminta arjen käytännöissä. Juuri avoimuuden, kuuntelun ja arvostuksen merkitys korostuivat työilmapiirin luottamusta lisäävissä arkisissa johtamiskäytännöissä. Tämän koettiin ehkäisevän konflikteja ja ristiriitatilanteita ja mahdollistavan osaltaan työpaikan hyvän ilmapiirin ja fiiliksen sekä yhteisöllisyyden synnyn. Tyypillisiä käytäntöjen ominaisuuksia olivat myös yhdessä tekeminen ja mikromanageerauksen välttäminen.

Kaikkien näiden käytäntöjen avulla ihmisten päivittäisen työssä viihtymisen ja hyvän ilmapiirin sekä fiiliksen koettiin olevan merkitsevää ihmisten työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tällaisen yrityskulttuurin rakentamisessa johtajien osallistuvalla, arvostavalla ja positiivisella käytöksellä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa nähtiin olevan tärkeä rooli. Suurin osa haastateltavista kuvasi johtamistaan visioiden ja tavoitteiden kautta johdetuksi, mutta myös arvoilla ja ihmisten arvostamisella on merkittävä rooli johtamisessa. Nämä ilmenivät juuri työnteon arjessa pienissä asioissa ja käytännöissä.

Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta saadut tulokset esitetään seuraavaksi yhteenvedona viiden havainnon kautta.

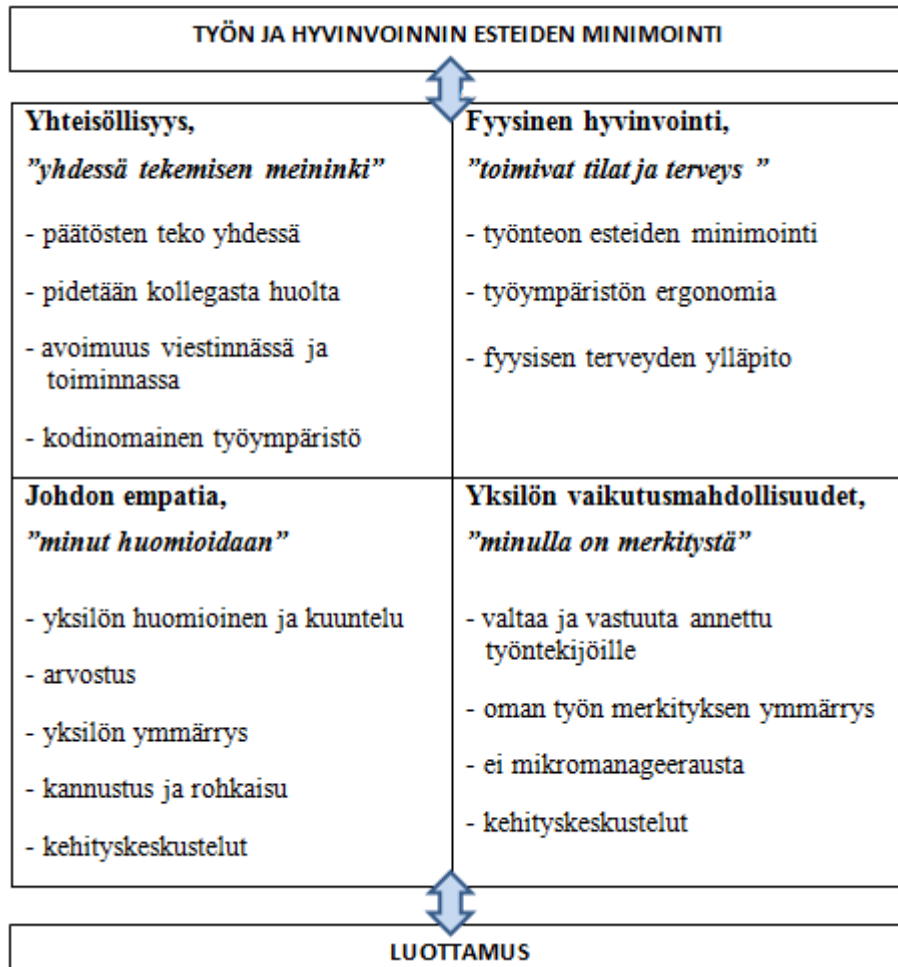
Havainto 1: Johto kokee, että työhyvinvointi on moniulotteinen ja laaja-alainen kokonaisuus, joka rakentuu jokapäiväisen työn ja johtamisen tuloksena ja on huomioitu yritysten strategiassa tai tavoitteissa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että työhyvinvointi on huomioitu kaikkien haastateltavien yritysten strategiassa tai tavoitteissa. Johdon näkökulmasta työhyvinvointia ei saavuteta yhteisillä virkistystilaisuuksilla tai saunaillloilla. Hyvinvointi täytyy saavuttaa joka päivä, se ei ole yksittäinen projekti tai virkistyspäivän tuotos. Hyvää fiilistä ja päivittäistä työssä viihtymistä pidetään kaikissa yrityksissä suuressa arvossa. Haastateltavat kertoivat ihmisten hyvinvoinnin pitkäjänteisestä ja tavoitteellisesta toteutuksesta.

Työhyvinvointi nähdään moniulotteisena kokonaisuutena ja muuttuvana ilmiönä. Sen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus hahmotetaan. Haastateltavien mielestä arjen hyvä työ ja toimiva työyhteisö tuottavat hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi nähdään jokapäiväisenä toiminnan tuloksena, johon kaikki osaltaan osallistuvat ja josta kaikki ovat vastuussa. Vastuu hyvinvoinnista on sekä johdolla että työntekijällä itsellään. Hyvinvoinnin subjektiivisuus on tiedostettu ja huomioitu käytännöissä. Perinteistä autoritäärisyyttä johtajuudessa ei koeta omaksi.

Havainto 2: Johtamiskäytännöissä toistuvat neljä kategoriaa. Kategoriat ovat (K1) yhteisöllisyys, (K2) fyysinen hyvinvointi, (K3) johdon empatia ja (K4) yksilön vaikuttamismahdollisuudet. Näitä kategorioita yhdistävät luottamuksen sekä työn ja hyvinvoinnin esteiden minimoinnin kategoriat.

Haastatteluiden myötä muodostui kokonaiskuva siitä, että haastateltavien johtamiskäytännöissä toistuivat seuraavat kategoriat: yhteisöllisyyden käytännöt, fyysisen hyvinvoinnin käytännöt, empatian käytännöt ja yksilön vaikuttamismahdollisuuden käytännöt. Kategoriat on tiivistetty kuvaan 6.



Kuvio 6. Empiriaan perustuva synteesi työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä.

Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä, haastateltavien johtamiskäytännöissä toistuivat yllä olevat kategoriat käytäntöineen. Haastateltavasta ja organisaation kulttuurista riippuen eri johtamiskäytännöt painottuivat eri tavoin, mutta kaikkien haastateltavien vastauksista nämä kategoriat ja käytännöt jossain määrin löytyivät. Kohderyhmän johtamiskäytäntöjen toteutus vaikutti samansuuntaiselta. Joukosta erottuvia ristiriitaisuuksia ei esiintynyt. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että johtajat kokivat merkittävänä hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä luottamuksen ja sen myötä vaikutusvallan antamisen työntekijöille työtä koskeissa valinnoissa. Työn ja hyvinvoinnin esteiden minimointi tuli esiin kaikissa kategorioissa erimuotoisin käytännöin huomioiden yksilötason tarpeet.

Kohderyhmän yrityksissä johtamisen perustana on selvästi vahva keskinäinen luottamus, joka on rakennettu yhteisesti ja avoimesti asioita työn arjessa tekemällä. Haastatteluiden myötä muodostui kuva, että työyhteisön hyvinvointi rakentuu jokapäiväisen toiminnan tuloksena. Johdon osallistuminen, avoin viestintä ja toiminta sekä ihmisten huomiointi rakentavat luottamuksen ilmapiiriä. Haastateltavat huomioivat käytännössään koko ryhmän, mutta myös yksilön. Varsinkin huomioinnin, kuuntelun ja vaikuttamismahdollisuuksien antamisen kautta tulee esiin ihmisten arvostaminen. Arvostus näkyy ihmisten kuuntelemisena ja huomioimisena vuorovaikutustilanteissa. Yhteisöllisyyttä tukevat, huomiointia osoittavat, vaikutusvaltaa antavat ja hyvinvointia vahvistavat johtamiskäytännöt vähentävät hyvinvoinnin ja työnteon esteitä ja lisäävät ihmisten välistä luottamusta.

Havainto 3: Yhteisöllisyys, yhteinen tekeminen ja johdon osallistuminen ovat tärkeässä roolissa luottamuksen ja työhyvinvoinnin rakentamisessa. Johtajan taito arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen ovat hyvinvoinnin rakentamisen peruselementtejä.

Haastatteluista tuli ilmi, että yhteinen osallistuminen ja toisten auttaminen ovat vahvasti läsnä yritysten arjessa. Tämän kautta saavutettava positiivinen yhteisöllisyys, yhdessä tekemisen -meininki lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää ilmapiiriä sekä näiden myötä sosiaalista hyvinvointia. Johto tarjoaa apua ja sitä on heiltä helppo pyytää. Johto on paikalla fyysisesti ja henkisesti, ovet ovat avoimia ja kontaktin saaminen on vaivatonta. Keskinäiset suhteet on rakennettu tällöin arvostuksen, luottamuksen ja aidon yhteyden kautta. Johtamiskäytännöillä pyritään näissä yrityksissä edistämään avointa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kautta luodaan yhteiset tavoitteet ja toteutetaan niiden mukaista toimintaa arjen työssä. Vuorovaikutusta ja tiedonkulkua tukevat kokous-, kehitys- ja kehityskeskustelukäytännöt ovat käytössä kaikissa kohderyhmän yrityksissä.

Haastateltavat toivat esille, että heidän yrityksensä ovat hierarkioista vapaita, vastuuta työntekijöille antavia ja vuorovaikutuksellisia toimintatapoja hyödyntäviä työpaikkoja. He toivat esille yhteisöllisyyden vahvan aseman yrityskulttuurissaan. Haastateltavat kuvailivat yrityksiään kodinomaisiksi ja ihmisläheisiksi. Tällainen ympäristö edesauttaa avoimen keskustelun ja yhteisöllisyyden ilmapiiriä. Keskustelumahdollisuudet esimiesten kanssa ovat fyysisiltä ja henkisiltä puitteiltaan hyvät. Monessa yrityksessä tavoitteet ja strategia luodaan yhdessä työntekijöitä kuunnellen. Päätöksiä tehdään yhdessä strategiselta tasolta lähtien. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen yhteisön jäsen tiedostaa oman asemansa ja työnsä merkityksen toiminnan kokonaisuudessa.

Havainto 4: Johtamiskäytäntöjen tavoitteena on työn, hyvinvoinnin ja onnistumisten esteiden minimointi eli ihmisten työssä viihtyminen. Johto kokee itsensä palvelevassa ja mahdollistavassa roolissa työhyvinvointia luodessa, mutta myös yksilöllä on vastuu hyvinvoinnistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan.

Tutkimuksen kohderyhmän yrityksissä johto kokee itsensä hyvinvoinnin ja onnistumisen esteiden poistajana eli toimintaedellytysten luoja. Esimiesten tehtävänä nähdään nimenomaan hyvinvoinnin ja toiminnan edellytysten ylläpito. Johdon tehtävänä on vaikuttaa siihen, että ihmiset toimivat yhdessä motivoituneina yhteisten tavoitteiden puolesta. Haastateltavien kuvailemat johtamiskäytännöt osoittivat, että työnteon ja onnistumisen esteet on pyritty purkamaan ja minimoimaan. Johtajat kertoivat huolehtivansa rakenteiden ja systeemien toimivuudesta. Haastateltavat kokivat olevansa toimintaedellytysten luoja ja ihmisten viihtyvyyden varmistajia. Toimintaedellytysten luomisen käytäntöön liittyi myös haastatteluissa vahvasti esiin tulleet töiden rakenteiden käytännöt. Johdon luomat rakenteet ja käytännöt tukevat työn tekemistä ja ihmisten hyvinvointia.

Yksilön oma vastuu hyvinvoinnista tuli esille useassa haastattelussa. Haastateltavat kokivat olevansa työhyvinvoinnin edistämässä auttavassa, tukevassa ja mahdollistavassa roolissa. Ajatusmaailma oli sen mukainen, että työntekijä kuitenkin loppupeleissä vastaa itse omasta hyvinvoinnistaan ja tavoitteistaan urallaan. Työntekijällä on myös oma vastuu ja rooli työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnille suotuisan ilmapiirin rakentamisessa. Mitkään johtajan käytännöt eivät vaikuta työhyvinvointiin, ellei henkilö itse pidä huolta omasta hyvinvoinnistaan. Tämän saavuttamisessa johto kaikin tavoin auttaa yksilöitä.

Yksilön vaikuttamismahdollisuudet olivat haastateltavien mukaan hyvät. He kertoivat turvaavansa sen, että jokainen voisi keskittyä omaan työhönsä ja niihin tehtäviin missä he ovat parhaimmillaan ja mitä he haluavat tehdä. Käytännöt selvästi viestivät sitä, että työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista pyritään tukemaan löytämällä heille ominaisia tehtäviä ja vahvuuksia. Joissain yrityksissä tämä toteutettiin asettamalla ihmisille tavoitteet heidän omien unelmakuvien kautta. Kehittämällä näitä yksilölle luontaisia, yksilöllisiä vahvuuksia työntekijät jaksavat työssään paremmin. Puheesta välittyi vahvasti viesti, että johtajat pyrkivät ymmärtämään työntekijöitään yksilötasolla. Yksilön oman työn merkitys yrityksen tavoitteiden näkökulmasta on tuotu yksilöiden tietoisuuteen erilaisilla käytännöillä. Näistä erimuotoiset onnistumisia ja vahvuuksia korostavat kehityskeskustelut olivat tyypillisin formaatti.

Havainto 5: Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota ja investoida, koska hyvinvoiva työyhteisö on tuottava työyhteisö ja työhyvinvoinnilla on yrityksissä strateginen merkitys.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työhyvinvointiin panostaminen näkyy yritysten suorituskyyssä. Ihmisten hyvinvoinnilla koettiin olevan strateginen merkitys. Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointiin kannattaa investoida, koska hyvinvoiva työyhteisö on tuottava työyhteisö. Koettiin, että työhyvinvointi parantaa yritysten toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä lisääntyneen motivaation ja innovatiivisuuden kautta yritysten kilpailukykyä. Kun henkilöstö voi hyvin, yrityksen voimavarat saadaan täyteen käyttöön. Hyvinvoivat ihmiset ovat motivoituneita, sitoutuneita ja heillä on vähän sairaspöissaoloja. Sekä tuottavuuden että hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että arjen työ on mutkatonta. Tästä voidaan pitää huolta työhyvinvointia tukevilla johtamiskäytännöillä. Kun ihmisten hyvinvoinnilla koetaan olevan vaikutusta myös yritysten menestykseen, motivoi se osaltaan johtoa ja omistajia investoimaan ihmisten hyvinvointiin. Työhyvinvointi nähdään näissä yrityksissä strategisenä johtamisen välineenä, jolla on yhteys yritysten menestymiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaisilla ylimmän johdon johtamiskäytännöillä työhyvinvointia tuetaan. Tutkimus tuo työhyvinvoinnin tutkimuksen kenttään uutta tietoa työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen konkreettisesta käytöstä ja ymmärryksestä suomalaisten yritysten ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Empiirisen aineiston kautta on ollut tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen, *miten työhyvinvointi ymmärretään ja miten sitä tuetaan ylimmän johdon johtamiskäytännöillä Suomen parhaissa työpaikoissa?* Tutkimuksesta on käynyt ilmi, että kohderyhmässä johto kokee, että työhyvinvointi on moniulotteinen ja laaja-alainen kokonaisuus, joka rakentuu jokapäiväisen työn tuloksena. Työhyvinvointi ymmärretään näissä yrityksissä hyvin samansuuntaisesti ja käytännöt, joita kohderyhmä käyttää ovat linjassaan keskenään. Suuria ristiriitoja ei johtamiskäytäntöjen piirteissä tule ilmi.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien työhyvinvointia käsittelevien tutkimustulosten kanssa. Kuten monet tieteelliset määritelmät tuovat esiin työhyvinvoinnin koostumusta, myös haastateltavat kokivat, että hyvinvointi muodostuu työn, työntekijän, työyhteisön ja johtamisen kokonaisuudesta. Työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ovat osa tätä kokonaisuutta. Tämä työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja laaja-alaisuus tulivat esille haastateltavien kuvailuissa. Johto koki, että työhyvinvointia on rakennettava jatkuvasti arjen työssä. Lisäksi he kokivat olevansa työnteon ja hyvinvoinnin mahdollistajia. Haastatteluissa tuli esille johdon näkökulmasta se, että työhyvinvointi on yksilökohtaista, mikä tuo johtamiselle omat haasteensa. Nämä subjektiivisuuden luomat haasteet ovat tulleet esille myös aiemmissa tutkimuksissa.

Grant ym. (2007) ja monet muut tutkijat määrittelevät työhyvinvoinnin sen kolmen ulottuvuuden avulla: fyysinen hyvinvointi (health), psyykkinen hyvinvointi (happiness) ja sosiaalinen hyvinvointi (relationships). Nämä ulottuvuudet tulivat selvästi esille myös tämän tutkimuksen haastateltavien kuvailuissa. Työhyvinvointi nähdään näissä yrityksissä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin muodostamana monimuotoisena ja laaja-alaisena kokonaisuutena ja näihin kaikkiin osa-alueisiin kiinnitetään arjen johtamiskäytännöissä huomiota. Grant ym. (2007) mukaan työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ovat usein kompromisseja, yhden työhyvinvoinnin ulottuvuuden parantaminen voi

usein haitata toista. Tätä kompromissista johtamiskäytäntöjen piirrettä tai sen huomioimista ei haastateltavien kuvailuissa tullut esille.

Kohderyhmän hyödyntämissä johtamiskäytännöissä toistuivat selkeästi seuraavien kategorioiden käytännöt: (1) yhteisöllisyyden käytännöt, (2) fyysisen hyvinvoinnin käytännöt, (3) empatian käytännöt ja (4) yksilön vaikuttamismahdollisuuden käytännöt. Haastatteluiden myötä muodostui kokonaiskuva siitä, että tutkimuksen taustalla tarkastellun teoriaviitekehyksen esiin tuomien työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen ja haastateltavien työssään hyödyntämien käytäntöjen kategorioiden pääpainotuksien välillä voidaan nähdä sekä yhteneväisyyttä että eroavaisuutta (ks. taulukko 3 ja kuvio 6). Sekä teorian että käytännön luokitteluissa löytyi empaattisuuden ja yhteisöllisyyden kategorioiden osalta eniten yhteneväisyyttä. Eroavaisuutta kategorioiden pääpainotusten osalta ilmeni empirian ja tutkimuksen taustalla tarkastellun aiemman tutkimuksen välillä siinä, että empiirinen aineisto toi uutena kategorioiden joukkoon yksilön vaikuttamismahdollisuuksien sekä fyysisen hyvinvoinnin käytäntöjen kategoriat. Näiden tilalla taustalla tarkastellun tutkimuksen viitekehyksessä olivat kehittämisen käytännöt sekä organisoinnin ja turvallisuuden käytännöt. Empiirisen aineiston käytännöt siten painoutuivat hiukan eri käytäntöjen kategorioihin, kuin taustateorian viitekehyksen käytännöt. Kategorioiden pääpainotukset olivat erilaiset, mutta joitakin teoriaviitekehyksen yksittäisiä elementtejä kuitenkin sisältyi empiriasta nousseiden kategorioiden alle. Tämä osoittaa työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen luokittelun ja kategorioiden muodostamisen haasteellisuutta ja monimutkaisuutta. Kun tiedostaa tämän luokittelun haasteellisuuden, kategoriat antavat hyvän pohjan niiden edelleen tarkastelulle.

Tämä tutkimus muodostaa näkemyksen siitä, että johtamiskäytännöt perustustuvat pitkälti luottamukseen ja arvostukseen, johtamisessa on paljon palvelevan ja jaetun johtamisen piirteitä ja se pyrkii minimoimaan työn ja hyvinvoinnin esteitä. Luottamuksen ja työhyvinvoinnin rakentamisessa yhteinen tekeminen ja johdon osallistuminen ovat tärkeässä roolissa. Johto kokee itsensä palvelevaan ja mahdollistavaan rooliin työhyvinvointia luodessa. Heidän käytännöissään toistuivat tutkimuksen teoriaviitekehyksen mukaiset palvelevalle ja jaetulle johtajuudelle tyypilliset piirteet: organisaation ja alaisten palvelu ja huolehtiminen, jatkuva kuuntelu ja keskustelu, empatian osoittaminen, päätöksenteon jakaminen, yhteisön rakentaminen sekä yksilöiden kasvun tukeminen, dialogi ja vuorovaikuttaminen, yhdessä tekeminen, kokemusten ja tiedon jakaminen sekä erilaisuuden kunnioitus, moniäänisyyden ymmärrys ja yhdessä tekemistä tukevat tilat ja fyysinen ympäristö. (Greenleaf, 1977; Spears, 1995, 2004; Ropo ym., 2005; Reed ym., 2011; Choudhary ym., 2013.) Johdon tärkeänä tehtävänä on hyvinvoinnin ja onnistumisten esteiden poisto. Johtajuus houkuttelee työntekijät vastuunottamiseen

yli omien työtehtäviensä. (ks. Ropo ym., 2005, 136.) Johtajat kuitenkin näkevät, että vaikka heillä on mahdollistava rooli hyvinvoinnin luonnissa, niin on myös yksilöiden tehtävä kantaa oma vastuunsa hyvinvoinnista. Johdon käytäntöjen kautta välittyy selkeä kuva ihmisten arvostamisesta ja välittämisestä sekä empaattisuuden osoittamisesta. Johdon empatian kautta yksilöille välittyy tunne siitä, että heidät huomioidaan ja heitä kuunnellaan. Työntekijöiden tunne siitä, että heitä kuullaan ja he voivat vaikuttaa, lisää heidän hyvinvointiaan (Greenleaf, 1977; Spears, 1995, 2004; Rego ym., 2011; Holt & Marques, 2012; Dietz & Kleinlogel, 2014). Näitä yrityksiä johdetaan ihmiset edellä. Empirian löydökset ovat yhdensuuntaiset aiemman tutkimuksen kanssa. Empatiaa ja huomioimista osoittavat johtamiskäytännöt tutkitusti lisäävät ihmisten hyvinvointia. Tämä tulee ilmi monissa tutkimuksissa. (ks. Rego ym., 2011; Holt & Marques, 2012; Dietz & Kleinlogel, 2014.)

Tutkimus toi esille, että kohderyhmässä on omaksuttu uudenlainen näkökulma johtajuuteen. Johtaminen on pitkälti kumppanuutta ja jaettua sekä siinä on vahvasti palvelevan johtajuuden piirteitä. Kuten Kaivola ja Launilakin (2007) toteavat, tässä uudenaikaisessa johdon näkökulmassa johdon tehtävät organisaation palvelijana ja turvaajana korostuvat entisestään. Työntekijät nähdään ikään kuin yrityksen asiakkaina, joita arvostetaan ja pyritään ymmärtämään myös yksilötasolla. Erilaisuuden ja monimuotoisuuden arvostaminen tulevat selkeästi esille. Tämä piirre on ominaista palvelevalle ja jaetulle johtajuudelle (ks. Greenleaf, 1977; Spears, 2004; Ropo ym., 2005; Reed ym., 2011). Johtajuus ei siis ole vain esimiehen vastuulla vaan, syntyy esimiehen ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Ropo ym., 2005). Motivaatio, sitoutuminen ja hyvinvointi syntyvät työntekijöiden todellisten vaikutusmahdollisuuksien myötä. Tämän johtopäätöksen kanssa on yhteneväinen Greenin (2006, 166) tutkimustulos, jonka mukaan tärkein yksittäinen työntekijän tyytyväisyyttä ja hyvinvointia selittävä tekijä on hänen mahdollisuutensa suunnitella ja hallita työtään.

5.2 Tutkimuksen merkitys

Tämä tutkimus tuo esiin johdon näkökulman työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kenttään. Työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa johtajien omaa näkökulmaa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen ei ole juuri käsitelty ja työhyvinvointia tukeville käytäntöjen luokittelulle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa. Tämä tutkimus tuo kontribuution näihin teemoihin lisäämällä tietoa ja ymmärrystä työntekijöiden hyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna ja laadullista haastattelututkimusta hyödyntäen. Edellä esitetyt tulokset osoittavat, että

työhyvinvointia tukevalla johtamisella ja johtamiskäytännöillä on tällä hetkellä yhteiskunnallista tarvetta. Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti merkittävä tekijä. Maailman muuttuessa johtamistyyli joutuvat muutospaineen alle. Tällä muutoksella on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen vaatimuksiin. Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat konkreettisesti työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä ja tuovat niitä esille johtamisesta vastuussa oleville.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että pitkään GPW:n tutkimuksissa mukana olleet yritykset ja niiden johto ovat ehkä tiedostamattaan alkaneet muokata johtamiskäytäntöjään tutkimuksen mittarien ja sen ihannekuvan mukaiseksi. Se, mitä on mitattu, on alkanut vaikuttamaan johtamiskäytäntöihin. Tämä on tämän tutkimuksen kannalta merkittävä löydös. Empiirinen aineisto tuo selkeästi esiin sen, että työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt perustuvat luottamukseen ja ihmisten arvostamiseen. Nämä kaksi ominaisuutta heijastuivat kaikista analyysin muodostamien kategorioiden käytännöistä ja niitä on painotettu myös GPW:n Trust Index© -kysymyspatteristossa.

”Yksi suurimmista syistä vaihtaa työpaikkaa on työntekijän kokemus siitä, kuinka tyytyväinen hän on omaan esimieheensä ja organisaation johtoon. Asia on käynyt ilmi monissa tutkimuksissakin. - - Ilmiö kuitenkin toimii myös toisinpäin. Mitä tyytyväisempi työntekijä omaan esimieheensä ja tältä saamaansa tukeen on, sitä epätodennäköisemmin hän vaihtaa työpaikkaa.” toteaa Sarparanta (Talous- sanomat, 2017). Tämän tutkimuksen yrityksistä suurin osa on asiantuntijayrityksiä. Yhä useammalla toimialalla menestyminen perustuu ihmisten asiantuntijuuteen, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näiden ihmisten sitouttaminen on tärkeää johtamistyössä. Tämä saadaan Ropon ym. (2005) mukaan osallistamalla ihmisiä oman asiantuntijuuden rakentamiseen. Tämä tutkimus tuo esille käytäntöjä, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti ihmisten hyvinvointiin ja sitouttamiseen sekä tätä kautta yritysten suorituskykyyn ja menestymiseen.

Tämän tutkimuksen mukaan ihmisten hyvinvointia työssä tukevat johtamiskäytännöt kuuluvat jokapäiväiseen työhön. Ne ovat subjektiivisia ja saattavat painottua ihmisten kohdalla eri tavoin. Työhyvinvointi rakentuu työntekijän omista kokemuksista työhön, työyhteisöön ja johtamiseen sekä johtamiskäytäntöihin. Kohderyhmän yrityksissä johdon luomat rakenteet tukevat ja mahdollistavat työn tekemisen helppouden, turvallisuuden ja mielekkyyden. Näissä yrityksissä johto huomioi yksilön tarpeet ja eri elämäntilanteet. Erilaisia näkökulmia arvostetaan ja ihmisille annetaan valtaa vaikuttaa asioihin. Johtamiskäytännöissä työntekijöiden vahvuudet ja onnistumiset huomioidaan. Heitä kohdellaan arvokkaina yksilöinä. Työnteon ja hyvinvoinnin esteiden minimointi onnistuvat helposti myös ilman suuria investointeja. Yhteisöllisyyttä tukevat, huomiointia osoittavat, vaikutusvaltaa

antavat ja fyysistä hyvinvointia vahvistavat johtamiskäytännöt vähentävät hyvinvoinnin ja työnteon esteitä ja lisäävät ihmisten hyvinvointia. Työhyvinvointia parhaiten tukevat johtamiskäytännöt kuitenkin vaihtelevat ja painottuvat yrityksen kulttuurista ja yksilöstä riippuen. Ne edistävät fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Johtamiskäytäntöjen tasapainoinen toteutus yrityksestä ja yksilöstä riippuen mahdollistaa parhaimmat edellytykset työhyvinvoinnille.

Nykyistä liiketoimintaa leimaavat monimutkaisuus ja asiantuntijuus, jotka eriytyvät monelle ihmiselle. Liiketoiminnassa täytyy yhdistää samanaikaisesti ristiriitaisia tavoitteita. Tarve uudennaiselle johtajuudelle syntyy muuttuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöjen muutospaineesta. Tämä tutkimus tukee ajatusta, että johtaja ei ole ylivertainen yksintietäjä, vaan osaaminen ja tieto syntyvät yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä tutkimus osoittaa, että yrityksissä joissa työhyvinvointi on korkealla tasolla, johtaminen on vuorovaikutteista tekemistä. Johtaja on tavoitteellinen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistäjä. Johto mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset ja toimii hyvinvoinnin esteiden purkajana. Johtaminen on tutkimuksen yrityksissä käytännöiltään pitkälti jaettua ja palvelevaa ja se perustuu luottamukseen sekä arvostukseen. Tutkimuksen yhteenvedossa esitetyt johtamiskäytäntöjen kategoriat kuvaavat tätä kokonaisuutta. Tutkimuksen kuvaamien kategorioiden työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä voidaan soveltaa eri toimialojen erikokoisissa yrityksissä niiden kulttuureiden mukaisesti. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää yritysten työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen, ja ne tuovat kontribuution myös tieteellisen tutkimuksen kenttään.

5.3 Tutkimuksen tulosten arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tieteellistä tutkimusta. Tutkimukselle asetetaan tiettyjä normeja ja odotuksia, joihin tulisi pyrkiä. Tämän tutkimuksen ollessa laadullinen, sen arviointi perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen (ks. Eskola & Suoranta, 2000). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan tarkastella (1) uskottavuuden, (2) siirrettävyyden, (3) varmuuden ja (4) vahvistuvuuden kriteereillä. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan tätä kriteeristöä hyödyntäen.

Uskottavuudella luotettavuuden kriteerinä arvioidaan tässä tutkimuksessa sitä, vastaavatko tutkijan tulkinnat ja käsitteellistykset tutkittavien näkemyksiä. Tutkimus osoitti, että tutkittavien ja tutkijan

käsitteellistykset vastasivat toisiaan. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös tutkijan tekemä kattava kirjallisuuskatsaus ja huolellinen perehtymien tutkittavaan aiheeseen. Tutkija on myös aikaisempien opintojensa välityksellä tutustunut tutkittavaan aihealueeseen.

Tutkimustulosten siirrettävyys tarkastelee tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Tässä tutkimuksessa siirrettävyys on mahdollista tietyn ehdoin. Tutkimuksen kuvaamien kategorioiden työhyvointia tukevia johtamiskäytäntöjä voidaan soveltaa eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä niiden kulttuureiden mukaisesti.

Varmuus tarkastelee, kuinka tutkijan ennakko-oletukset otetaan huomioon. Tässä tutkimuksessa on pyritty ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen vaikuttavat tutkijan ennakkokäsitykset. Vahvistuvuus tarkastelee, saavatko tehdyt tulkinnat tukea aiemmista tutkimuksista. Tämän tutkimuksen tulkinnat saavat tukea aikaisemmista aihepiiriä koskevista tutkimuksista. Voidaan todeta, että tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen havainnoissa on selkeästi nähtävillä yhteys aiempiin tutkimuksiin.

Kaikkein tärkeimpinä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavina tietoina pidetään aineistonkeruun eli haastateltavan kohderyhmän valinnan, haastatteluiden teemojen ja haastattelutilanteiden esittelyä (Janesick, 2000, 393). Tässä tutkimuksessa näiden esittelyyn kiinnitettiin erityistä huomiota, huolellisuutta ja tarkkuutta. Aineistonkeruun, teemojen ja tilanteiden esittely hoidettiin perusteellisesti. Tutkimusprosessin aikana luotettavuutta lisäsi myös tarkasti sanasta sanaan litteroidun empiirisen aineiston läpikäyminen useaan otteeseen.

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyydestä ei välttämättä ole koskaan takeita (Sin, 2010, 309), kuten ei tämänkään tutkimuksen kohdalla. Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä ei voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yrityksiä. Tutkimuksessa haastatellut johtajat edustavat vain pientä otantaa suomalaisten yritysten johdosta, ja haastateltavien joukossa ei ollut mukana esimerkiksi suurien teollisuuden tuotantoyritysten tai pienten yritysten johtajia. Kriittisesti tarkasteltuna laadullisessa haastattelututkimuksessa voidaan tutkia vain sitä, miten ihmiset käyttävät kieltä eri tilanteissa. Kieli ei ole kuitenkaan välttämättä totuuden paljastamisen väline. (ks. Jokinen ym., 1999.)

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina eettisiä kyseenalaistuksia (Eskola & Suoranta, 2000). Tämän tutkimuksen kohderyhmän kaikille henkilöille on kerrottu, millaista tietoa haastatteluissa kerätään ja miten tätä aineistoa tullaan hyödyntämään. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen luonteesta ja

teemasta haastattelupyynnön yhteydessä lähetetyssä kutsukirjeessä (liite 1). Haastateltavat myös antoivat luvan haastattelujen nauhoitukseen, jotta tutkimuksen analyysi oli mahdollista. Kaikki tutkimuksen tulkintojen ja johtopäätösten perusteet voidaan varmentaa haastatteluiden tallenteista. Tässä tutkimuksessa tutkija ei esitä henkilökohtaisia mielipiteitä, vaan kaikki johtopäätökset perustuvat tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Eettiseksi haasteeksi tässä tutkimuksessa havaittiin aineiston analyysin neutraali toteutus.

Tämä tutkimus tarkastelee johtamiskäytäntöjä ylimmän johdon näkökulmasta. Tätä teemaa ei ole vielä tutkittu laajasti, joten aihealue vaatii lisää tutkimusta. Tämän tyyppisen tutkimuksen tekeminen esimerkiksi laajemmalle tutkimusjoukolle ja erikokoisille yrityksille voisi tuoda mielenkiintoisia näkökulmia työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen kenttään. Grant ym. (2007) mukaan työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt ovat usein kompromisseja, yhden työhyvinvoinnin ulottuvuuden parantaminen voi usein haitata toista. Tätä piirrettä ja sen huomioimista ei haastatteluissa tullut esille. Tämän tutkimuksen pohjalta olisi erityisen mielenkiintoista tarkastella johtamiskäytäntöjen kompromissista luonnetta esimerkiksi laadullisen haastattelututkimuksen ja havainnoinnin kautta. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella tuotanto- ja asiantuntijaorganisaatioiden eroavaisuuksia työhyvinvointia tukevien johtamiskäytäntöjen soveltamisessa. Lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa sitä, miten ylimmän johdon työhyvinvoinnista pidetään huolta.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics. The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491–533.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus*. Helsinki: Työministeriö.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yrityksen ja palkansaajien yhteinen etu?* Helsinki: Työministeriö.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa*. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boom, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *Am Behav Sci*, 47(6), 1–24.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 25–35.
- Catanzaro, M. (1998). Using qualitative analytical techniques. Teoksessa Woods P. & Catanzaro, M. (toim.) *Nursing Research; Theory and Practice* (ss. 437–456). New York: C.V. Mosby Company.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116, 433–440.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1), 92–117.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.

- Dietz, D. & Kleinlogel, E. P. (2014). Wage cuts and managers' empathy: How a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal of Business Ethics*, 119, 461–472.
- Dutton, J., Glynn, M. & Spreitzer, G. (2006). Positive organizational scholarship. Teoksessa Greenhaus, J. & Callanan, G. (toim.) *Encyclopedia of career development* (ss. 642–645). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies & firm performance. What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, (6)3, 656–670.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9/10), 620–637.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18, 16–32.
- Frick, D. (2004). *Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fried, Y. & Tiegs, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: a study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 481–493.
- Gardner, D. & O'Driscoll, M. (2007). Professional wellbeing. Teoksessa Evans, I. M., Rucklidge, J. J. & O'Driscoll, M. (toim.) *Professional practice of psychology in aotearoa New Zealand* (ss. 245–258). Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc.
- Gioia, D. A., Corley, K. C. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Gmür, M. & Schwerd, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221–251.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet*. Helsinki: Haka-paino Oy.
- Grant, A., Christianson, M. & Price, R. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 576.

- Green, F. (2006). *Demanding work. The paradox of job quality in the affluent economy*. New Jersey–Oxfordshire: Princeton University Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Guillén, M. F. (1994a). *Models of Management. Work, Authority and Organisation in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Guillén, M. F. (1994b). The Age of Eclecticism. Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *Sloan Management Review*, 36(1), 75–86.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työnimiuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). *Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance*. Working papers, Nordic project “Positive factors at work”. Finnish institute of Occupational Health.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Breen, B. & Alanen, J. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hamilton Skurak, H., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work-life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, DOI:10.1177/0143831X17750473.
- Harrington, B. & Ladge J. J. (2009). Work-life integration: Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148–157.
- Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2010). Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä – katsaus työhyvinvoinnin kehitykseen. Teoksessa Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti (toim.) *Työn ja elämän laatu* (ss. 718–731). (Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010). Tampereen yliopisto.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M.-L. (2015). *Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt*. Hallinnon tutkimus, 34(2), 143–161.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Holt, S. & Marques, M. (2012). Empathy in Leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, 95–105.
- Hopen, D. 2010. The changing role and practices of successful leaders. *The Journal of Quality and Participation*, 33(1), 4–9.
- Huhtinen, A. M. (2006). Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (ss. 204–225). Helsinki: Otava.
- Janesick, V. J. (2000). The choreography of qualitative research design. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of qualitative research*. Lontoo: Sage.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. (2007). *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaidot, luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Kira, M. (2003). *From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Väitöskirja. Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management. Stockholm.
- Kirmeyer, S. L. & Dougherty, T. W. (1988). Work Load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125–139.
- Koij, D.T.A.M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G.W. & Dikkers, J.S.E. (2013). How the impact on HR practices on employees well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). *Sisällön analyysi*. Hoitotiede 11, 3–12.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa*. Turku: Painosalama Oy.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York: Academic Press.
- Leskinen, T. & Hult, H.-M. (2010). *Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoi toimintasi. Saavuta tavoitteesi*. Helsinki: Tammi.

- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
- Mamia, T. (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim) *Työ-elämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (ss. 20–55). Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, M.-L. (2012). *Työn ilo*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mauno, S. & Piitulainen, S. (2008). Leadership style and well-being. Johtamistapa ja hyvinvointi. *Psykologia*, 37, 473–487.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, 12(1), 29–49.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86, 125–141.
- Murphy, L. R. & Cooper, C. L. (2000). Models of healthy work organizations. Teoksessa Murphy, L. R. & Cooper, C. L. (toim.) *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (ss. 1–13). Lontoo & New York: Taylor & Francis.
- Mäkinen, J.-P., Bardi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaroitehtäviin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.
- Nicholls, J. (1988). Leadership in organizations: meta, macro and micro. *European Management Journal*, 6(1): 16–25.
- Nohria, N. & Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Boston MA: Harvard Business Press.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bardi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtaminen työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- O'Brien, E. & Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 371 – 380.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijän silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (ss. 23–40). Helsinki: Gaudeamus.
- Oke, A., Munshi, N. & Walymbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.

- Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paaauwe, J. (2004). *HRM & performance. Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Puttonen, T. (2006). *Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: työhyvinvointimittarin validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksesta alaisten kokemaan stressiin*. Jyväskylän yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautio, M. & Husman, P. (2010). Työikäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa Pietilä, A.-M. (toim.) *Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan* (ss. 165 –190). Helsinki: WSOY.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415–434.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524–532.
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management*, 53(6), 14–17.
- Ropo, A. (2012). Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) *Kokemus johtaa!* (ss. 17–26). Tampere: Tampere University Press.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna* (ss.114–128). Helsinki: Otava.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sin, S. (2010). Considerations of quality in phenomenographic research. *International journal of qualitative methods*, 9(4), 305–319.

- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, G. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7–11.
- Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIpress cop.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Tampere: Tammer Print Oy.
- Vanhala, S. & Von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (ss. 119–136). Helsinki: Gaudeamus.
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tallinna: Tietosalama Oy.
- Vroom, V. H. & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Teoksessa Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (toim.) *Well-Being. The foundations of hedonic psychology* (ss. 392–412). New York: Russell Sage.
- Wheatley, M. (2001). *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Whitmore, J. (2007). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.

WWW-sivut:

Great Place to Work® Finland. (2016a). Suomen Parhaat työpaikat - Suomen parhaat työpaikat - listat. [Luettu 10.5.2016], <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>.

Great Place to Work® Finland. (2016b). Suomen Parhaat työpaikat - Suomen parhaat työpaikat - listat. [Luettu 10.5.2016], <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>

Great Place to Work® Finland. (2016c). Suomen Parhaat työpaikat - Suomen parhaat työpaikat - listat. [Luettu 10.5.2016], <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely>

Great Place to Work® Finland. (2016d). Suomen Parhaat työpaikat - Suomen parhaat työpaikat - listat. [Luettu 10.5.2016], <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/832-suomen-parhaat-tyopaikat-2015-kasvavat-taantumassa>

Hietalahti, H. & Pusenius, R. (2012). Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. [Luettu 11.5.2016], <http://docplayer.fi/2453821-Tyontekijan-omavastuu-tyohyvinvoinnin-osatekijana.html>

Kuitunen, M. Inhimillinen tekijä: Johtajuuden syvä ydin, YLE TV 1, 13.4.2016, [Luettu 15.4.2016], <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/04/08/inhimillinen-tekija-johtajuuden-syva-ydin>

Manka M.-L., Kaikkonen M.-L. & Nuutinen S. (2007). Työhyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. [Luettu 11.5.2016] <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhy-opas.pdf>

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Luettu 10.5.2016] http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhy-opas_lopullinen.pdf

Taloussanomat, 31.7.2017. Pomo voi pänniä lomallakin ja saada vaihtamaan työpaikkaa. [Luettu 4.8.2017] <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005306976.html>

TTK, Työturvallisuuskeskus. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. (2017). [Luettu 26.3.2017], <http://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Vaasan yliopiston julkaisuja: Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. [Luettu 15.1.2016] http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf>

Henkilölähteet

Berglind, A. (2016). Haastattelu 19.1.2016.

Leskinen, K. (2016). Haastattelu 20.1.2016.

Manka, M.-L. (2015). Työhyvinvoinnin perusteet -luennot. Kevät 2015. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

Pietarinen, S. (2016). Haastattelu 3.2.2016.

Pystynen, J. (2016). Haastattelu 5.2.2016.

Rämö, A. (2016). Haastattelu 27.1.2016.

Saario, T. (2016). Haastattelu 27.1.2016.

Yli-Savola, A. (2016). Haastattelu 28.1.2016.

LIITTEET

LIITE 1: Kutsu tutkimukseen

Arvoisa johtaja,

10.11.2015

Opiskelen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelmassa ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta hyvän työpaikan johtamiskäytännöt. Tarkoituksenani on tutkia, kuinka Suomen parhaita työpaikkoja johdetaan sekä tarkastella mahdollisuuksien mukaan hyvän työpaikan ja yrityksen tuloksellisuuden välistä suhdetta.

Tutkielmani on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluina. Haastattelun Suomen Great Place to Work -tutkimuksen kestomenestyjäyritysten ylimpiä johtohenkilöitä. Haastattelu tulee kestämään haastateltavasta riippuen noin 30–60 minuuttia. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Halutessanne voin lähettää kirjoittamani työn esitarkastettavaksi ennen julkaisua.

Koska yrityksenne kuuluu tutkimukseni kohderyhmään, tulisin lähestymään Teitä haastattelun merkeissä tammikuussa 2016 viikoilla 3–4. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tai puhelimitse. Mikäli tämä sopii Teille, pyydän ilmoittamaan toiveenne haastattelun ajankohdasta 25.11.2015 mennessä sähköpostitse minulle. Toivon, että voisitte osallistua tutkimukseen, sillä haastattelunne on erittäin arvokas tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen avulla toivon saavani tietoa työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä sekä työhyvinvoinnin yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen. Uskon, että tutkimuksesta on hyötyä myös Teille ja yrityksellenne toiminnan edelleen kehittämisessä.

Kiitokset jo etukäteen arvokkaasta ajastanne!

Kunnioittaen,
KTM-opiskelija Mari Walden-Hartikainen
Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
xxxxxxxxxx@xxxxxxxxxx
p. xxx xxx xxxx

LIITE 2: Haastatteluiden runko

1. Onnistumiset ja haasteet työhyvinvoinnin saralla:

Mitkä asiat tekevät Teidän yrityksestä hyvän työpaikan?

Kertoisitko hienoimman saavutuksen, josta olet ylpeä työpaikkanne hyvinvoinnin edistämisessä?

Mikä on suurin haaste/kehityskohde tällä saralla?

2. Oman toiminnan mittaus ja arviointi:

Millä tavoin Teillä mitataan hyvinvoinnin vaikutuksia?

Miten koette hyvinvoinnin vaikuttavan tulokseen?

Onko tästä konkreettista näyttöä, esimerkkejä tai lukuja?

3. Konkreettiset työhyvinvointia tukevat käytännöt organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden tasoilla:

Organisaatio

Miten henkilöstölle on viestitty heidän oman työn merkitys organisaation tavoitteiden näkökulmasta?

Miten tavoitteiden saavuttamisesta annetaan palautetta?

Miten työhyvinvointi on huomioitu yrityksen tavoitteissa ja strategiassa?

Johtaminen

Kuvailisitko tapaasi johtaa?

Mitä pidät tärkeimpinä hyvinvointia tukevinä käytänteinäsi johtamisessa?

Miten työntekijät saavat osallistua organisaation päätöksentekoon?

Työyhteisö ja työ

Miten työntekijöiden hyvinvointi otetaan huomioon työyhteisössänne ja jokapäiväisessä työssä?

- Miten tuette työntekijöiden työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista?
- Kuinka työyhteisön vuorovaikutusta ja tiimihenkeä kehitetään?
- Kuinka työympäristön viihtyvyys on huomioitu?
- Millaiset koulutus-oppimismahdollisuudet teillä on henkilöstölle?
- Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on käytössä?

4. Työhyvinvoinnin määrittely:

Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Teidän yrityksessä?